

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA COLABORATIVA NO CONTEÚDO
ESTRATÉGICO EM REDE DE EMPRESAS**

JÚLIO ERNESTO COLLA

CURITIBA

2009

JÚLIO ERNESTO COLLA

**A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA COLABORATIVA NO CONTEÚDO
ESTRATÉGICO EM REDE DE EMPRESAS**

Projeto de dissertação apresentado ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná/CEPPAD - UFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Sergio Bulgacov, Dr.

CURITIBA

2009

Para Angélica, claro.

Uma pequena contribuição para o entendimento da obra de Deus

AGRADECIMENTO

Inicialmente agradeço aos meus pais Avelino A. Colla e Odete Tesser Colla por terem insistido na continuidade dos meus estudos.

Agradeço também:

Aos empresários do APL de Metais Sanitários, em especial José Bento e Henrique Torres, bem como ao secretário da governança Márcio Moraes.

A UFPR, SETI e a Fundação Araucária por viabilizarem os recursos necessários para a realização do programa.

Aos Professores Ana Maria Machado Toaldo e João Marcelo Crubellate pela participação e contribuição ao trabalho na banca de qualificação e aos Professores João Carlos da Cunha e Eduardo Damião da Silva pela participação e contribuição na banca de defesa.

A todos os professores do programa de mestrado em especial os Professores Acyr Seleme pelas inquietações provocadas e Pedro José Steiner Neto pelo forte auxílio na análise dos dados quantitativos.

Ao Professor Sergio Bulgacov que com um forte olhar e poucas palavras acalmava minhas agonias acadêmicas.

Aos meus companheiros de curso: Rota, Francisco, Roberval, Joenice, Marcelo, Danusa e em especial aos antigos amigos Mônica Herek e Sergio Luis Pirani.

RESUMO

O presente trabalho buscou verificar de que forma as estratégias colaborativas e competitivas afetam o conteúdo estratégico das empresas que compõem a rede do Arranjo Produtivo Local (APL) de Metais Sanitários de Loanda. Para atingir este objetivo, foram traçadas especificidades: caracterizar o APL de Metais Sanitários de Loanda; descrever as práticas e o conteúdo estratégico do APL; mapear as estruturas e o perfil dos relacionamentos econômicos, sociais e informacionais entre as organizações da rede pesquisada; descrever as principais práticas estratégicas de colaboração e competição sob as perspectivas econômicas, sociais e informacionais existentes na rede pesquisada; identificar as práticas estratégicas colaborativas e competitivas que afetam o conteúdo estratégico das organizações que compõem a rede e descrever o efeito das práticas estratégicas de colaboração e competição sobre o conteúdo estratégico das organizações que compõem a rede em estudo, tanto individual quanto coletivamente. A pesquisa utilizou duas metodologias independentes e complementares: primeiramente, uma fase exploratória para o delineamento das categorias de análise e, em seguida, a pesquisa do tipo levantamento para a aplicação de questionário à população constituída pelas empresas integrantes do APL de Metais Sanitários de Loanda-PR. Os procedimentos metodológicos, portanto, foram múltiplos (multimétodos) e de natureza descritiva, explicativa, qualitativa e quantitativa. O nível de análise foi constituído pelas empresas envolvidas e pela rede organizacional. A unidade de análise da pesquisa foi formada pelos empresários. Na primeira fase, foram aplicadas entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado, observação não participante e análise documental. Para o tratamento dos dados qualitativos, foi utilizada a análise de conteúdo e para a análise dos dados quantitativos foram realizados testes de estatística não-paramétrica. Os resultados apontam que as empresas apresentam comportamentos distintos nos elementos constitutivos do conteúdo estratégico (produto, mercado, resultado e foco). O perfil relacional se apresenta dentro de uma proximidade territorial e temática decorrentes de atividades similares em uma pequena extensão territorial. Os relacionamentos das empresas associadas apresentam-se em estágio mais avançado quando comparadas às empresas não-associadas. Três fatores auxiliam na compreensão organizacional quanto às questões informacionais: informacional operacional, informacional legal-operacional e informal legitimidade. No processo de criação de estratégica, três posturas distintas surgem entre os empresários: os com comportamento recatado, os que tendem a se reunirem com pessoas do ramo de metais sanitários e os que tendem a conversar com pessoas de fora do ramo. Foi possível a concentração das ações colaborativas em três fatores: informacional operacional, informacional legal-operacional e informacional legitimidade. Foram encontradas diversas decorrências das ações competitivas e colaborativas, dentre as quais, pesquisa e desenvolvimento de produtos e componentes, criação de empresa para abastecimento de componentes, desenvolvimento de fornecedores locais de insumos, peças e componentes plásticos, criação de empresas de reciclagem de resíduos e a conseqüente modificação de mercado e foco das empresas criadoras das atividades decorrentes. Em relação ao conteúdo estratégico em rede de empresas, foram encontradas empresas ativas e reativas.

Palavras-chave: Estratégias Colaborativas; Redes Organizacionais; Conteúdo Estratégico; Prática Estratégica

ABSTRACT

This study aims to evaluate how the collaborative and competitive strategies affect the strategic content of the companies who compose the network of the “APL de Metais Sanitários de Loanda”. To achieve this objective was created these specific objectives: to characterize the “APL de Metais Sanitários”; describing the practices and the strategic content of APL; to map the structures and the profile of the economic, social and informational relationships between the organizations of the network searched; to describe the main strategic practices of cooperation and competition under economic, social and informational perspectives existing in the network searched; to identify the collaborative and competitive practices strategic that are affecting the strategic content of the organizations of the organizations that compose the network and to describe the effect of the strategic practices of cooperation and competition about on the strategic content of the organizations that comprise the network under study both individual how much collectively. The research used two independent and complementary methodologies: a first exploratory phase to the delineation of the categories of analysis and after that the research of the type survey for the application of the study to the population consists of the integrant companies of “Arranjo Produtivo Local de Metais Sanitários de Loanda-PR”. The methodological procedures, therefore, were multiple (multimethods) and of descriptive, explanatory, qualitative and quantitative nature. The analysis level of analysis was made by the companies involved and the organizational network. The unit of analysis of the research was formed by entrepreneurs. In the first phase was an implemented interview using semi-structured script, the non-participant observation and the documental analysis. For the treatment of the qualitative data was used to analyze of the content and for analysis of qualitative data in the tabulation categories. The results indicate that companies have different behaviors in the constituent elements of the strategic content (product, market, outcome and scope). The profile is presented relational proximity within a territorial issue and arising from similar activities in a small territorial extension. The relationships of associated companies were in a more advanced stage when compared to companies not related. Three factors help in understanding the organizational issues as informational: informational operational, informational legal-operational informational legitimacy. In the process of strategic creating three postures distinct arise among entrepreneurs: those with modest behavior, those who tend to meet with people in the sanitary metal industry and that tend to talk with people from outside the industry. It was possible the concentration of the collaborative actions in three factors: collaborative marketing, collaborative economic-financial and collaborative global. Diverse results of the competitive and collaborative actions had been found amongst which: research and development of products and components, establishment of company for supply of components, development of local suppliers of materials, parts and plastic components, establishment of companies of recycling of residues and the consequent changes in market and scope of the companies involved. In relation to the strategic content in companies network had been found active and reactive companies.

Key words: Collaborative Strategies, Organizational Networks, Content Strategy, Strategic Practice.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTO	VII
RESUMO.....	VIII
ABSTRACT	IX
LISTA DE QUADROS	XIII
LISTA DE FIGURAS	XIV
LISTA DE GRÁFICOS	XV
LISTA DE TABELAS	XVI
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	2
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	3
1.2.1. OBJETIVO GERAL.....	3
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA	3
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	6
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	7
2.1. ESTRATÉGIA	7
2.1.1. ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	9
2.1.2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA E COLABORATIVA.....	14
2.1.3. ESTUDOS SOBRE ESTRATÉGIA.....	20
2.2. CONTEÚDO ESTRATÉGICO	21
2.2.1. MERCADO.....	22
2.2.2. PRODUTOS	24
2.2.3. RESULTADOS ESTRATÉGICOS	25
2.2.4. FOCO ESTRATÉGICO	31
2.3. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS	32
2.3.1. OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APL's) NO PARANÁ.....	36
2.3.2. REDES ESTRATÉGICAS – ORIGENS E CONCEITUAÇÃO.....	37
2.3.3. RELACIONAMENTO EM REDES	40
2.3.4. ESTUDO DE REDES ECONÔMICAS E SOCIAIS	43
3. METODOLOGIA.....	45
3.1 RESUMO OPERACIONAL.....	45
3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	46

3.2.1	PERGUNTAS DE PESQUISA.....	46
3.2.2	APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISES	47
3.2.3	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DA CATEGORIA DE ANÁLISE	49
3.2.4	DEFINIÇÃO DE OUTROS TERMOS PARA A PESQUISA.....	52
3.3	DELINEAMENTO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA	54
3.3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	55
3.3.3	FONTES, COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	56
3.3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	58
3.3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	58
4.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	59
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO APL DE METAIS SANITÁRIOS	59
4.2	DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS E CONTEÚDO ESTRATÉGICO DO APL DE METAIS SANITÁRIOS..	69
4.2.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS	69
4.2.2	APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS	80
4.2.3	SÍNTESE ANALÍTICA	86
4.3	ESTRUTURAS E PERFIL DOS RELACIONAMENTOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E INFORMACIONAIS ENTRE AS ORGANIZAÇÕES.....	89
4.3.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS	89
4.3.2	APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS	96
4.3.3	SÍNTESE ANALÍTICA	101
4.4	AS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS SOB AS PERSPECTIVAS ECONÔMICAS, SOCIAIS E INFORMACIONAIS.....	104
4.4.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS	104
4.4.2	APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS.....	112
4.4.3	SÍNTESE ANALÍTICA.....	116
4.5	PRÁTICAS ESTRATÉGICAS COLABORATIVAS QUE AFETAM O CONTEÚDO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES QUE COMPÕEM A REDE	118
4.5.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS	118
4.5.2	APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS	128
4.5.3	SÍNTESE ANALÍTICA.....	134
4.6	OS EFEITOS DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE COLABORAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOBRE O CONTEÚDO ESTRATÉGICO.	137
4.6.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS.....	137
4.6.2	APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS	144

4.6.3 SÍNTESE ANALÍTICA.....	148
5. CONCLUSÕES.....	151
5.1 SUGESTÕES DE NOVOS TRABALHOS	156
REFERÊNCIAS	157
APÊNDICE 1 – CATÁLOGOS, DOCUMENTOS E NOTÍCIAS ANALISADAS.....	169
APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA, OBSERVAÇÕES E ANÁLISE DOCUMENTAL.....	172
APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO.....	174
APÊNDICE 4 – ENTREVISTAS REALIZADAS.....	179
APÊNDICE 5 – ROL DE QUESTIONÁRIOS APLICADOS	180
APÊNDICE 6 – INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	181

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Estratégia enquanto prática, elementos e conceitos.....	13
Quadro 2 – Motivações para a cooperação entre empresas.....	19
Quadro 3 – Resultados individuais em redes organizacionais.	29
Quadro 4 – Condicionantes de Relacionamentos Interorganizacionais	41
Quadro 5 – Categoria de análise.....	48
Quadro 6 – Objetivos da pesquisa, conceitos utilizados e as respectivas fontes, instrumento de coleta e tratamento de dados.....	57
Quadro 7 – Elementos relativos à práticas e ao conteúdo estratégico.....	70
Quadro 8 – Práticas da rede.....	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A estratégia como prática.....	10
Figura 2 – Agendas e Agências da Estratégia enquanto Prática	11
Figura 3 – Níveis de análise em estratégia enquanto prática.....	14
Figura 4 – Campo de Ação Reticular e Relações de Influência em Redes Organizacionais ...	17
Figura 5 – Colaboração e Competição em Estratégias Globais.....	18
Figura 6 – Conteúdo Estratégico	22
Figura 7 – Fluxos de troca	25
Figura 8 – Resultados Estratégicos.....	27
Figura 9 – Competitividade do <i>Cluster</i>	39
Figura 10 – Variáveis de Análise	48
Figura 11 – Configuração da Rede do APL de Metais.....	64
Figura 12 – Grupos componentes das empresas do APL de Metais Sanitários.	67
Figura 13 – Caminho percorrido pelas empresas do APL de Metais Sanitários (Foco)	79
Figura 14 – Rede do APL de Metais Sanitários (MARCON e MOINET, 2001).....	89
Figura 15 – Estágio do relacionamento (RING e VAN DE VEN, 1994).....	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Análise lexical dos entrevistados	112
--	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empresas associadas, não-associadas, ativas e reativas ao conteúdo estratégico...	61
Tabela 2 - Municípios, Contagem populacional e População Economicamente Ativa.....	61
Tabela 3 – Produção em número de itens.....	63
Tabela 4 – Distribuição das empresas associadas e não-associadas por <i>cluster</i>	68
Tabela 5 – Distribuição das empresas ativas e reativas ao conteúdo estratégico por <i>cluster</i> ...	68
Tabela 6 – Faturamento dividido pelos quatro <i>clusters</i> da base.....	69
Tabela 7 – Resumo do teste U para as práticas da rede estudada.....	85
Tabela 8 – Correlação de Spearman dos indicadores da seção	86
Tabela 9 - Matriz de Componentes Rotacionados do Perfil Relacional.....	98
Tabela 10 – Resumo do teste U para os fatores informacionais.....	100
Tabela 11 – Fator informacionais frente ao <i>cluster</i> base e as variáveis classificadoras.....	100
Tabela 12 – Análise de correlação de Spearman das práticas estratégicas.	113
Tabela 13 – Teste de comparação de médias para as empresas associadas e não-associadas	114
Tabela 14 – Teste de comparação de médias para as empresas ativas e reativas.....	115
Tabela 15 – Teste Kruskal-Wallis para o <i>cluster</i> colaborativo base.	115
Tabela 16 - Matriz de Componentes Rotacionados dos motivadores colaborativo	130
Tabela 17 – Resumo do teste U para os fatores colaborativos	132
Tabela 18 – Fatores colaborativos frente ao <i>cluster</i> base e as variáveis classificadoras.....	132
Tabela 19 – Evolução dos indicadores municipais.....	142
Tabela 20 – Evolução dos indicadores municipais de Emprego e Renda	143
Tabela 21 – Correlação de Spearman entre as variáveis de decorrências colaborativas	145
Tabela 22 – Teste de correlação de Spearman das práticas decorrentes	146
Tabela 23 - Teste de comparação de médias para as empresas associadas e não-associadas	146
Tabela 24 – Teste de comparação de médias para as empresas ativas e reativas.....	147
Tabela 25 – Teste Kruskal Wallis para os indicadores de decorrência.	147
Tabela 26 - Teste Kruskal Wallis para as práticas decorrentes.	148

1. INTRODUÇÃO

A área de estudos sobre o desenvolvimento das condições de sustentabilidade econômica e social local atravessa amplo crescimento nas duas últimas décadas. Ao longo desses vinte últimos anos, diferentes abordagens teóricas foram utilizadas como referência enquanto instrumento explicativo dos fenômenos e processos ali envolvidos. Entretanto, o que se rotula amplamente de atividade racional assenta-se em concepção mais fragmentada do que a soma dos conceitos parece sugerir. Apesar das entidades, organizações e governos buscarem esforços para agregar elementos com características e lógicas de operação contributivas e heterogêneas, suas atuações levantam questões que abrangem diferentes tipos de preocupações.

Dessa forma, a principal orientação deste trabalho é com a geração do conhecimento, considerando-se importante compreender os processos econômicos e sociais que participam da explicação dos fenômenos referente ao campo de estudo. E, nesse sentido, diversas indagações surgem na busca de explicações dos fenômenos relacionais. Esses questionamentos conduzem à reflexão a respeito das práticas e dos resultados, e requerem investigação complexa como propõe o presente estudo, envolvendo pesquisa multi método e multi nível. Para tanto, parte-se da idéia de que o conhecimento produzido e as práticas representam uma determinada parcela daquilo que, de fato, é tornado público. As publicações, por sua vez, representam uma determinada concepção por parte de seus autores.

Desse modo, pressupõe-se que as relações interorganizacionais afeta a estratégia colaborativa das organizações e entidades individualmente, apesar de uma rede ou *cluster* serem constituídos de organismos diversos onde cada integrante possui características de individualidade, as quais são afetadas pelo coletivo sem abandonar as propriedades individuais de cada organização. Esse conjunto ambiental no qual uma organização está submetida reflete-se diretamente sobre as estratégias colaborativas e competitivas das organizações, afetando o conteúdo estratégico organizacional, constituído pelo mercado onde a empresa compete, seus produtos, foco e resultados estratégicos aferidos.

As relações interorganizacionais refletem o momento empresarial contemporâneo não somente para fins acadêmicos, como também para fins gerenciais, visto que não é possível eliminar a força exercida pelo ambiente tanto em estudos como em situações gerenciais. Tal fato é refletido pela edição nº 46 (jul/set/2006) da Revista de Administração de Empresas – RAE, do Fórum Redes Sociais e Interorganizacionais, em que foram apresentados elementos históricos, conceituais e empíricos a respeito de questões relacionais. Apesar disso, o Brasil

apresenta-se como retardatário no campo acadêmico quando comparado à Inglaterra e aos Estados Unidos no que diz respeito a relacionamento interorganizacional. Contudo, há um recente aumento no interesse por pesquisas nessa área, um dos elementos centrais contemporâneos para estudos em estratégia (COSER, 2003; CASTRO, 2007; BULGACOV *et al*, 2007).

No presente trabalho, busca-se desenvolver uma contribuição acadêmica e prática para a área de estudos de redes organizacionais visto que este estudo abordará o conteúdo estratégico das empresas que compõem o *cluster* de Metais Sanitários de Loanda sendo afetado pelas relações colaborativas de seus integrantes e pelo nível de interação organizacional. É importante salientar que a conduta adotada na pesquisa não pretende separar conteúdo estratégico de processo estratégico, visto que tal divisão é apenas didática, pois “a distinção entre essas duas áreas é uma tentativa de alcançar melhor compreensão e avaliação das estratégias” (BULGACOV *et al*, 2007, p. 55). A questão central de pesquisas relacionadas a conteúdo estratégico diz respeito à relação entre condições ambientais, estratégicas, corporativas ou de unidades de negócio e desempenho econômico (GIMENEZ, 2000).

A presente pesquisa trata, portanto, das características das organizações e atividades locais na configuração relacional da rede, das práticas estratégicas e dos resultados aferidos individualmente e coletivamente. O resultado é observado no sentido de desenvolvimento delimitado por meio da relação entre as práticas estratégicas econômico-sociais dos atores da rede. Um exame das interseções entre esses elementos é levado a efeito com a investigação sobre a relação que se estabelece entre as estratégias existentes e os resultados, conforme formulação do problema a seguir. Dessa forma e considerando a intenção dessa pesquisa, o modelo poderá auxiliar na melhor conceituação das categorias e suas relações – formação da estratégia colaborativa, seus possíveis efeitos sobre os produtos e os resultados econômicos e sociais, tanto para as redes, quanto para os participantes individuais e, principalmente, para o desenvolvimento sustentável local através do fortalecimento das instituições locais.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Partindo do exposto, bem como procurando entender a dinâmica dos relacionamentos entre as empresas integrantes de um Arranjo Produtivo Local e sua influência em organizações individualmente, assim como do pressuposto de que atividades colaborativas exercem influência sobre o conteúdo estratégico das empresas, o presente trabalho procura responder ao seguinte problema de pesquisa:

De que forma a estratégia colaborativa afeta o conteúdo estratégico das empresas que compõem a Rede de Metais Sanitários de Loanda?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. OBJETIVO GERAL

Verificar como as estratégias colaborativas afetam o conteúdo estratégico das empresas que compõem a rede do APL de Metais Sanitários de Loanda.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos, a seguir, delineiam as etapas da observação da relação entre as categorias analíticas do estudo:

1. Caracterizar o APL de Metais Sanitários de Loanda;
2. Descrever as práticas e o conteúdo estratégico do APL;
3. Mapear as estruturas e o perfil dos relacionamentos econômicos, sociais e informacionais entre as organizações da rede pesquisada;
4. Descrever as principais práticas estratégicas de colaboração sob as perspectivas econômicas, sociais e informacionais existentes na rede pesquisada;
5. Identificar as práticas estratégicas colaborativas que afetam o conteúdo estratégico das organizações que compõem a rede;
6. Descrever o efeito das práticas estratégicas de colaboração sobre o conteúdo estratégico das organizações que compõem a rede em estudo, tanto individual quanto coletivamente.

1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

O presente estudo é direcionado à investigação das relações econômico-sociais convergentes em práticas estratégicas colaborativas nas redes constituídas e aos resultados de desenvolvimento sustentável local obtido dos esforços coletivos ali existentes. A importância teórica da utilização das perspectivas de análise adotadas aqui é a contribuição para o entendimento das ações colaborativas enquanto prática em um contexto de rede econômica e

social, que se traduz em atividades orientadas para um mesmo fim, qual seja, o desenvolvimento sustentável local através do fortalecimento das organizações que compõem a localidade.

No que tange à teoria de estratégia, espera-se que a inserção de uma visão mais abrangente na relação ambiente e organizações, assim como das relações colaborativas, competitivas e o caso da metodologia de redes possam contribuir para maior compreensão sobre abordagens de diferentes níveis e perspectivas epistemológicas, econômicas e sociais, bem como auxiliar no entendimento sobre a aproximação teórica do conteúdo e do processo estratégico. A visão baseada em atividades, como propõe a abordagem da estratégia como prática, possibilita compreender melhor o trabalho de se fazer estratégia, com as interações entre os diferentes atores sociais, utilização de ferramentas estratégicas e dos efeitos das ações dos estrategistas e de outros atores responsáveis por fazer a estratégia e os resultados acontecerem. Este trabalho busca contribuir para o entendimento do ato de fazer a estratégia.

Outra justificativa teórica pode ser a busca de possíveis relações entre estratégia e resultados. Assim, ao estudar as redes locais, bem como suas estratégias coletivas, alguns autores sugerem ser necessário identificar não apenas os motivos que induzem sua formação, mas também avaliar os seus resultados, sob pena de desconhecer as consequências econômicas e sociais que justificam sua existência (OLIVER, EBER, 1998; WEGNER, DAHMER, 2004; CASTRO, 2007; GERINGER e HEBERT, 1989). A avaliação das estratégias das redes requer, pelo envolvimento, tanto individual como coletivo de seus atores, atenção aos resultados individuais e coletivos por meio da mensuração das consequências relacionadas ao grupo e à comunidade formada pelas organizações e entidades nas quais a rede está incluída. Em face da dimensão das ações que constituem as estratégias colaborativas e competitivas, essas deverão ser avaliadas em termos do alcance dos objetivos esperados pelo grupo, pelas empresas e pelos produtores individualmente quando da formação de tais estratégias e, se possível, aferindo-se sua influência recíproca.

Quanto à justificativa prática, destaca-se que descrições em torno de práticas estratégicas e dos atores envolvidos em tais atividades podem contribuir para a identificação de quais são as organizações envolvidas, das características das relações e da rede, de suas estratégias, das atividades ali inseridas, de seus instrumentos, conceitos e perspectivas, bem como das habilidades necessárias para o seu exercício.

Nessa esteira, pesquisas sobre conteúdo estratégico passam constantemente por novas provocações e uma dessas provocações dá-se no sentido de aplicações de pesquisas sobre o tema em redes. O foco, mercado, produto e resultados atuam mais eficientemente em

organizações interdependentes do que em organizações independentes, apesar de as redes organizacionais serem complexas, possuírem contextos não uniformes e não estáticos ainda maiores que as organizações. Nesse caso, são atores coletivos que estabelecem relações por diversos motivos. Esse trabalho justifica-se também pelo fato de que a deturpação da finalidade principal e os erros na oferta de produtos e serviços aos mercados serem claramente erros do conteúdo estratégico. Os equívocos mercadológicos dão-se nos elementos mercado, produtos, foco e resultados estratégicos, e podem ser atribuídos à incapacidade de interpretação das variáveis envolvidas, como também pelo fato de que as razões que levam às escolhas estratégicas específicas de quem está envolvido com este processo têm sido raramente investigadas (BULGACOV *et al*, 2007; FIGUEIREDO e ZAMBOM, 2005; COSER, 2003; GIMENEZ, 2000). Este trabalho de conteúdo estratégico em redes se justifica, ainda, pelos trabalhos de Hayashi Júnior (2002) e Hayashi Júnior, Baraniuk e Bulgacov (2003, 2006), pois, em suas conclusões, tanto sobre a utilização de recursos para mudança no conteúdo estratégico das empresas, como sobre a mudança de conteúdo estratégico, há a presença do elemento arquitetura estratégica, definida pelos autores como as relações da empresa com outras organizações.

No caso das redes de empresas, *clusters*, ou Arranjos Produtivos Locais, essas são geralmente associações de empresas e entidades governamentais e/ou não governamentais que têm sido estudadas por fazerem parte do desenvolvimento de uma estratégia comum para o desenvolvimento da competitividade. Mais do que reunir várias empresas de um mesmo setor empresarial, concentradas em uma mesma região, este modelo de organização tem propiciado, às pequenas e médias empresas, acesso a recursos tecnológicos, novos processos produtivos e mercados que, de maneira isolada, não poderiam obter. O Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico – IPARDES (2006) identifica 196 conglomerados produtivos no estado, dos quais 22 têm grande potencial para se transformar em Arranjos Produtivos. Doze pólos já se consolidaram, elegendo seus gestores e elaborando um planejamento estratégico para a sua governança. As ações coletivas têm envolvido a capacitação de trabalhadores e gestores, consórcios de comercialização e exportação, promoção mercadológica dos produtos locais em níveis nacional e internacional, investimentos em tecnologia, análises de matrizes energéticas sustentáveis, investimentos em processos produtivos mais eficientes, cooperação na aquisição de créditos para investimento e, principalmente, a busca pelo desenvolvimento de uma governança efetiva em que a confiança se torne a principal referência coletiva.

Esses dados empíricos, ainda não confirmados, justificam, em parte, a relevância prática deste trabalho. Espera-se que os resultados das investigações associadas a este projeto possam servir às diferentes entidades e organizações participantes das redes como em nível coletivo de análise. A relevância do trabalho pode também ser atribuída à inexistência de pesquisa sobre conteúdo estratégico e estratégia colaborativa em redes horizontais na acadêmica brasileira.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em 5 capítulos. O primeiro é constituído por uma sucinta apresentação do tema, formulação do problema de pesquisa, objetivos de pesquisa – geral e específicos – bem como sua justificativa teórico-prática.

O segundo capítulo é representado pelo referencial teórico-empírico, em que são discutidos os enfoques dos principais elementos de relacionamento interorganizacional julgados relevantes para esta pesquisa acadêmica. Esses elementos representam as fundamentais abordagens teóricas inventariadas sobre o tema, bem como são arroladas contribuições teóricas sobre conteúdo estratégico. Como, neste trabalho, o conteúdo estratégico é composto de foco, mercado, produtos e resultados, todos esses elementos contam com uma subseção que explorou os principais elementos teóricos sobre cada tópico.

No terceiro capítulo, são apresentadas as condutas metodológicas que foram empregadas na pesquisa. Há um resumo operacional dos principais elementos metodológicos da pesquisa, seguido da especificação do problema de pesquisa, dos questionamentos, da apresentação das categorias de análise, a definição constitutiva e operacional da categoria de análise, a definição de outros termos para a pesquisa, o delineamento e o *design* da pesquisa, população e amostragem, as fontes, a coleta e o tratamento dos dados, até sua análise.

Estruturado de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, o quarto capítulo apresenta os dados e analisa os resultados. Cada seção possui três subdivisões em que são apresentadas, em separado, as fases qualitativa e quantitativa, havendo, ainda, uma subseção em que é apresentada uma síntese teórica como forma de relacionar os encontros da pesquisa.

Por fim, é apresentada a conclusão, as recomendações práticas e acadêmicas, bem como as referências bibliográficas e os apêndices.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A principal finalidade da base teórica deste trabalho é delinear as concepções e conceitos necessários para o melhor entendimento das teorias e abordagens que possam subsidiar a análise pretendida. Inicialmente, são apresentadas as principais noções sobre estratégias, estratégia como prática, sobre redes estratégicas e estudos que fazem referência à questão do desenvolvimento sustentável através do fortalecimento das instituições locais. A presente base teórica-empírica reconhece que os estudos em estratégia são originários de diversas linhas epistemológicas e dessa forma utilizou diversas correntes teóricas para o suporte da análise do problema de pesquisa.

Os demais tópicos apresentam possíveis complementaridades entre as perspectivas colaborativas e competitivas, econômicas e sociais, análise de redes e abordagem da estratégia como prática, com vistas a tornar mais clara a lógica de análise proposta no estudo.

2.1. ESTRATÉGIA

Apesar de não haver uma definição aceita por todos, em “função da natureza humana insistir em uma definição para cada conceito” (MINTZBERG, 2006, p. 24), o conceito de estratégia é o que mais atrai a atenção e gera controvérsia, em ciências sociais, porque a estratégia é tanto arte quanto ciência (MAGRETA e STONE, 2003; GIMENEZ, 2000). Ainda que paradoxal, parece haver o consenso de que não há consenso (BULGACOV *et al*, 2007), visto que a estratégia é um conceito fugaz e abstrato (ANSOFF e McDONNEL, 1993).

O relacionamento da empresa com seu ambiente externo é a preocupação de Ansoff e McDonnel (1993) quando conceituam estratégia. Esse relacionamento acontece através de decisões sobre produtos e tecnologias a serem desenvolvidos, de onde e para quem os produtos serão vendidos por meio da conquista de alguma vantagem sobre os concorrentes. Quinn (2006) define estratégia como um padrão ou plano que integra as principais metas e políticas e a sequência de ação da organização em um todo coeso. O autor também se refere a estratégia como um elemento alocador de recursos, baseado nas competências e deficiências da organização. Nesse mesmo sentido, Wernerfelt (1984) propõe que a estratégia está intimamente relacionada à incerteza, sendo essa incerteza minimizada pelo entendimento e compreensão dos recursos empresariais. Barney (1996, 2006) inclui que os recursos e

capacidades da empresa devem ser analisados sobre a questão de valor, raridade, imitabilidade e organização.

O conceito de estratégia também é colocado como composto de plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A estratégia, como plano, é um curso de ação conscientemente pretendido; como pretexto, é uma manobra; como padrão, é uma consistência de um comportamento no decorrer do tempo; como posição, é um meio de localização no ambiente e, como perspectiva, a maneira central de se realizar algo (MINTZBERG, 2006; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Para Porter (1996, 2004, 2006, 2008), estratégia é o gerenciamento das atividades para a busca de uma posição na indústria que gere vantagem competitiva sustentável em longo prazo, sendo moldada por cinco forças¹ que influenciam a indústria. Dessa forma, eficácia operacional não é estratégia, pois é apenas um elemento de gestão (PORTER, 1996, 2004, 2006, 2008).

Várias correntes definiram estratégia sob óticas diferentes, as quais Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reuniram em dez escolas de pensamento. Dessas escolas, três delas apresentam características prescritivas (Design, Planejamento e Posicionamento, sendo que, para essas escolas, a formulação da estratégia dá-se por meio de concepção formal e analítica, respectivamente). Seis mostram a estratégia sob a perspectiva descritiva (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental); nestas escolas, a formulação da estratégia origina-se através de um processo visionário, mental, emergente, de negociação, coletivo e reativo, respectivamente. Há, ainda, outro conceito que apresenta estratégia como um misto de todas as outras (Configuração), sendo formulada através de um processo de transformação.

Em uma perspectiva contemporânea, Whittington (2002) apresenta uma visão diferenciada sobre estratégia, colocando-a como um elemento social. Devido a isso, deve-se voltar, em especial a academia, para a prática da estratégia. O mesmo autor (2002) apresenta uma taxonomia a respeito de perspectivas da estratégia, em que surgem os clássicos, propondo estratégia como um processo racional de criação, cujo objetivo é maximizar a vantagem em longo prazo. Haveria, portanto, os evolucionistas, para quem o planejamento racional é descartado, pois as forças do ambiente são implacáveis; os processualistas, que sugerem que os mercados e as organizações são imperfeitos e, portanto, os planejamentos clássicos podem não ser úteis, uma vez que também não concordam com a idéia da

¹ As cinco forças competitivas que moldam a estratégia são a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes em uma indústria (PORTER, 2004).

sobrevivência organizacional; e os sistêmicos, que identificam a estratégia com grande importância para a organização, mas não no mesmo nível de importância dos clássicos.

Em outra perspectiva, recente, a Visão Baseada em Recursos – VBR –, entende as atividades desenvolvidas a partir dos recursos controlados pelas organizações. Essa abordagem teórica sugere olhar internamente a empresa sem abrangência exclusiva de se ver (HAYASHI *et al*, 2006), pois uma organização equivale ao conjunto de todos os seus recursos (KLOTZLE, 2002). Barney (1995; 2006), analisando empresas com alto desempenho em ambientes não-atraentes, concluiu que as explicações para o sucesso “devem incluir atributos internos da empresa como fonte de vantagem competitiva” (p. 102). A esses atributos chamou de recursos e capacidades. Esses recursos e capacidades abrangem ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Em uma análise mais criteriosa, percebem-se categorias muito amplas e carentes na discriminação dos recursos que a organização pode manipular e aqueles que estão além do controle gerencial, pois não aborda as atividades gerenciais, já que o valor do recurso não reside na sua utilização em si, mas na prática e utilização que ele apresenta. Dessa forma, para a VBR, a discussão de como os recursos são criados e como provocam retornos superiores é obscura, porque a ação de criar a estratégia é abordada de maneira pouco profunda, mesmo tendo sido contemplada quando do tratamento das capacidades organizacionais, as quais foram mencionadas sob perspectivas mercadológicas (JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI, 2004).

2.1.1. ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A concepção de estratégia enquanto prática social é parte de um movimento contemporâneo criado por pesquisadores europeus, em que se procura estudar aspectos que se inserem no interior do trabalho de elaborar estratégias, buscando-se, basicamente, compreender questões relativas à elaboração, ao trabalho, às habilidades necessárias e a sua possível aquisição. Preocupa-se, também, com a criação da estratégia, das técnicas e indagações sobre geração, publicidade e consumo do conhecimento. Menos positivista que a escola americana, tem sua legitimidade na importância que as organizações representam para a sociedade e no quanto a estratégia é importante para elas, pois envolve recursos consideráveis, sendo que as consequências causam grandes prejuízos sociais.

Em função disso, é preciso determinar quais são elementos básicos – processos, mecanismo e custo – da prática da estratégia (WHITTINGTON, 2003, 2004; CLEGG, CARTER e KOMBERGER, 2004). É nesse sentido que este conceito é utilizado neste

trabalho. A estratégia enquanto prática não rompe com os conceitos – conteúdo e processo – estabelecidos no campo, mas integra-os, procurando elucidar novas questões. Para tanto, é necessária uma integração de práticas, não o rompimento com o modernismo, mas o desenvolvimento de um conhecimento da prática social. Portanto, para realizar mudança na área da estratégia, Whittington (2004) acredita que é necessária maior pluralidade de práticas fornecidas pelo “após modernismo” que não é um movimento de ruptura com o modernismo como é/foi o pós-modernismo. O “após modernismo” prega uma formulação mais inclusiva que incorpora o conhecimento desenvolvido no modernismo em um contexto mais amplo da prática social (WHITTINGTON, 2002, 2004).

A figura 1, abaixo, mostra a proposta de estratégia como prática e apresenta o *strategising* – fazer estratégia – composto por dois elementos, ao mesmo tempo influenciados e influenciadores, o *animation* – ação – e o *orientation* – direção – integrantes do entendimento da estratégia enquanto prática. Em função disso, oferece e cobra dos pesquisadores múltiplos níveis de análise, tomando o cuidado para não parecer reducionista, já que a estratégia enquanto prática engloba uma visão relacional entre macro-práticas – instituições sociais, econômicas e políticas e níveis micros – discursos, atos, pensamentos e gestos – para sua compreensão. Essa visão relacional auxilia o processo de fazer estratégia, pois entre os dois níveis do pólo há a existência de diversos níveis.

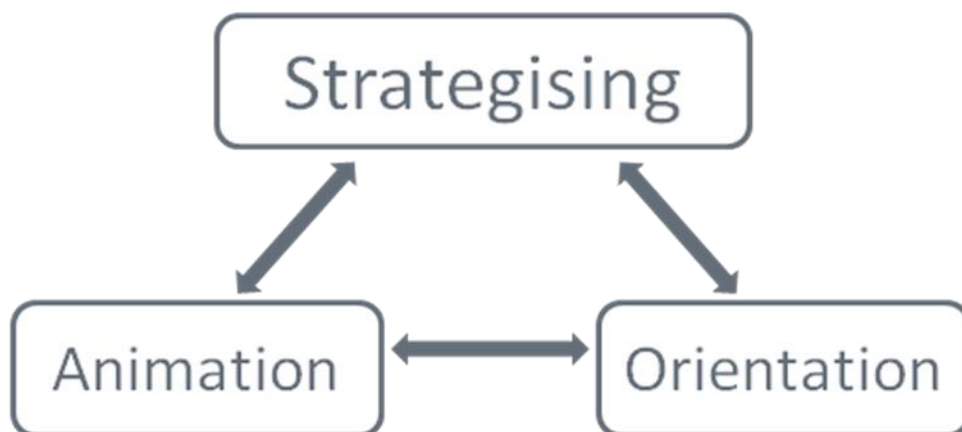


Figura 1 – A estratégia como prática

Fonte: (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004) – Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy.

Entre os teóricos da estratégia como prática social, há a inquietação em pesquisar a maneira como os estrategistas atuam mutuamente e com os artefatos, ou seja, a inquietação é relacionada à prática de “estrategizar” (*strategizing*) em um contexto histórico-cultural. Em função disso, há uma preocupação em detalhar as atividades cotidianas nas organizações, que estão relacionadas ao *strategizing* com o intuito de entender o *do and say* dos atores quando

estão “estrategizando”. Nesse sentido, a estratégia é tida como um fluxo de atividades em constante processo de (des)construção, passando o foco a serem as micro atividades, sem que, reafirma-se, deixar-se tomar pelo reducionismo (DENIS, LANGLEY e ROULEAU, 2004; WHITTINGTON, 1996, 2003, 2004; JARZABKOWSKI, 2003, 2005).

A figura abaixo oferece uma ilustração do processo de *strategizing*, circundada pelas agendas – teoria e ação – e agências propostas – iterativa, projetiva e prática-avaliativa.



Figura 2 – Agendas e Agências da Estratégia enquanto Prática

Fonte: Adaptada de Wilson e Jarzabkowski (2004) – *Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy*.

Em relação às agendas, surge uma proposta dupla em que se contemplam os anseios de pesquisadores e práticos em estratégia. A primeira, a da teorização ou sociológica, busca criar uma teoria estratégica baseada nos conhecimentos das teorias sociais, tendo nos acadêmicos seu público e nível de análise, pois considera a estratégia como um amplo campo de atividade social. A segunda, a da ação ou gerencialista, busca refletir melhor o trabalho e as preocupações dos praticantes, tendo como nível de análise os praticantes, ou seja, o foco é performance do estrategista. As duas agendas não são desconexas e distantes, e o diálogo entre elas é a proposta da estratégia enquanto prática que privilegia a análise da performance do estrategista em relação à organizacional (WHITTINGTON, 2004; WILSON e JARZABKOWSKI, 2004).

As agências – iterativa, projetiva e prática-avaliativa – em que os estrategistas podem se engajar, perfazem três dimensões complementares, podendo auxiliar na compreensão do

processo de se fazer estratégia. A iterativa, próxima à *animation* do processo de *strategizing*, lida com a reprodução seletiva dos atores de modelos prévios e tende a reproduzir a prática existente. Na dimensão projetiva, de conotação voluntarista, encaixam-se as projeções imaginativas de futuro, representando a *orientation* do processo de *strategizing*. A terceira agência representa com que a estratégia, como prática, está mais preocupada. Busca a sabedoria da prática e pretende que os atores reflitam sobre suas atuações momentâneas e futuras, inseridas no contexto. Essa dimensão compreende o pensar e o agir estrategicamente (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004).

Dentro desse contexto, baseado nas agendas e agências e diante das publicações científicas, expõe-se uma estrutura de temas e áreas para que seja criada uma categoria analítica, exposta a seguir, cuja função, neste trabalho, é oferecer lentes teóricas para a análise. Esse *framework*, apresentado no quadro abaixo, é composto pelo elemento em si e pelo seu conceito, bem como pela necessidade desse elemento no entendimento da estratégia como prática. É composto de Atores não Humanos, Capacidades e Conhecimento, Contexto, Ética, Identidade Profissional, Instituições, Linguagem, Poder, Resultados e Stakeholders (CLEGG, CARTER e KOMBERGER; 2004; WILSON e JARZABKOWSKI; 2004, WHITTINGTON; 2004).

Elemento	Conceito e necessidade
Atores não Humanos	Tentativa de relacionar os elementos envolvidos na formulação da estratégia, visto que alguns pontos não são exclusivamente consequência de atos humanos na formulação de estratégias empresariais (CLEGG, CARTER e KOMBERGER, 2004).
Capacidades e Conhecimento	O conhecimento que o estrategista tem do mercado e da organização influencia a prática da estratégia? Essa dúvida também auxilia na compreensão da estratégia enquanto prática. Nesse elemento, também devem ser colocados os questionamentos em relação à educação formal do estrategista (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004).
Contexto	A estratégia enquanto prática é influenciada pelo contexto em que os estrategistas e organizações se encontram? Apesar de pesquisadores descreverem a importância do contexto organizacional, houve pouca demonstração de inter-relacionamento entre o contexto e o processo de <i>strategizing</i> (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004).
Ética	Em formulação de estratégia, a ética permanece silenciosa ao longo dos tempos e a grande dúvida é em que ética as estratégias devem ser embasadas? Essa dúvida é pertinente no momento que o ambiente competitivo estimulou ações que fizeram alguns estrategistas perderem os limites éticos (CLEGG, CARTER e KOMBERGER, 2004).

Instituições	A busca da legitimidade, enunciada pela teoria neo-institucional, explica algumas ações empresariais, porém existe a possibilidade de haver isomorfismo organizacional. Diante disso, a estratégia criou determinados ritos, mas correndo o risco de se tornar desalinhada ao ambiente organizacional (CLEGG, CARTER e KOMBERGER, 2004).
Poder	É necessário, para que se entendam as decisões tomadas e o seu por que, bem como a forma como as elites dominantes exercem pressão e controle no processo estratégico (CLEGG, CARTER e KOMBERGER, 2004).
Resultados da Estratégia	As questões relativas aos resultados das estratégias devem ser atribuídas aos estrategistas ou às organizações? A quem os resultados interessam: aos estrategistas ou às organizações (WHITTINGTON, 2004)?
Stakeholders	Há o mesmo processo de <i>strategizing</i> diante de <i>stakeholders</i> diferentes? (WILSON e JARZABKOWISKI, 2004), ou os estrategistas são influenciados por eles?
Linguagem	É interessante conhecer a linguagem da estratégia, como essa linguagem interfere no processo de criação de estratégia, bem como entender a maneira como o estrategista entende a realidade, porque a linguagem oferece um mapa para o futuro e a habilidade de se formular problemas que ela própria possa solucionar. Representa também os micros fenômenos relacionados ao discurso e a gestos (CLEGG, CARTER e KOMBERGER, 2004; WILSON e JARZABKOWISKI, 2004).
Identidade Profissional	A falta de conhecimento de quem são os estrategistas acumula um ônus sobre a estratégia enquanto prática porque existe a grande dúvida do que os estrategistas realmente fazem quando formulam a estratégia (CLEGG, CARTER e KOMBERGER, 2004).

Quadro 1– Estratégia enquanto prática, elementos e conceitos.

Fonte: Adaptado de CLEGG, CARTER e KOMBERGER ;2004, WILSON e JARZABKOWISKI; 2004).

Os trabalhos de estratégia enquanto prática não devem ficar restritos à análise micro, pois teriam seu valor reduzido. É preciso, pois, lidar com elementos de níveis micro e macro. As relações ou as influências que as práticas no nível de análise micro exercem sobre o outro nível, e vice-versa, revelam o que se qualifica como as ciladas para o campo. Nesse caso, existe ainda a possibilidade de a análise ficar em nível inferior e condenar a corrente européia ao isolamento. Portanto, é necessário o relacionamento do nível micro – atividades práticas – com o nível macro – resultados das organizações sociais, políticas e econômicas. (WHITTINGTON, JOHNSON e MELIN; 2004, WHITTINGTON, 2004, WILSON e JARZABKOWISKI; 2004). As relações anteriormente propostas são demonstradas na figura 3, a seguir (WHITTINGTON, JOHNSON e MELIN; 2004)

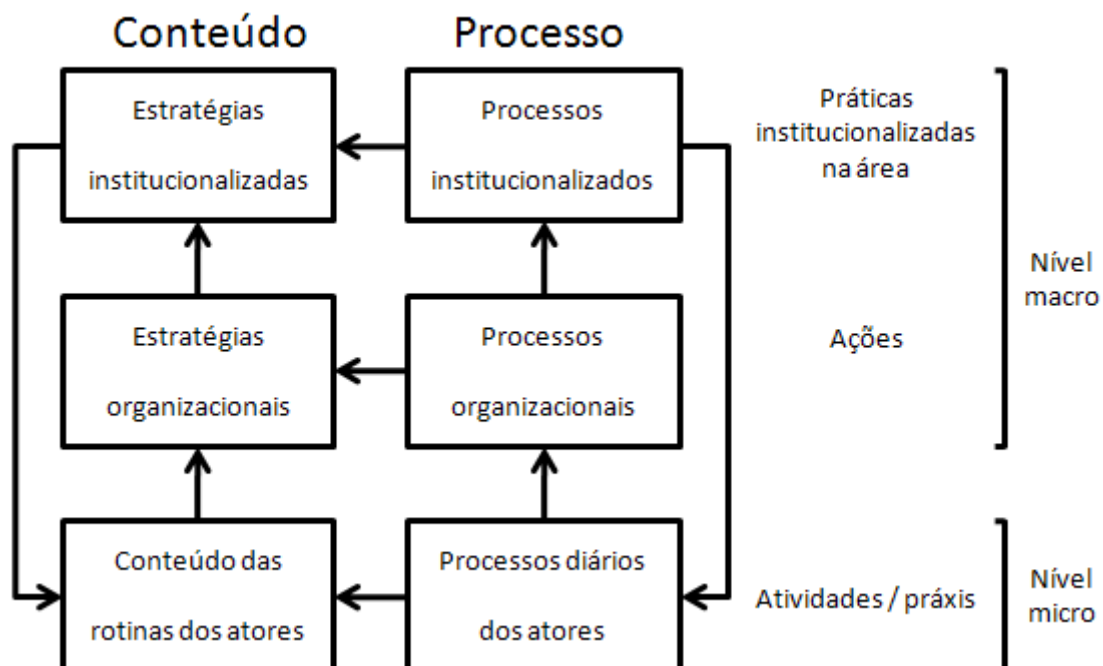


Figura 3 – Níveis de análise em estratégia enquanto prática
 Fonte: Adaptado de Whittington, Johnson e Melin (2004).

Dessa forma, a estratégia enquanto prática busca a compreensão do dia-a-dia da formulação da estratégia, sendo necessária uma verificação extensa do que venham a ser a comunicação, as reuniões, os gestos, os discursos e os escritos para essa formulação, integrando os níveis micro e macro de análise (WHITTINGTON, 2003, 2004).

2.1.2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA E COLABORATIVA

É inerente às organizações a competição concorrencial com as outras organizações. Sem o abandono destas características, a estratégia colaborativa busca o alcance dos objetivos organizacionais e de benefícios por meio da cooperação. Esse tipo de estratégia sugere que as organizações sejam deficitárias em algumas competências e recursos, por isso ligam-se a outras organizações que possuem as competências ou recursos, ou, ainda, criam possibilidades para obtenção. A estratégia colaborativa também pode apresentar oportunidades de aprendizagem, fazendo com que alguns estudos que examinam os motivos para a cooperação mostrem esse elemento quando relacionam os motivos para relacionamentos colaborativos (CHILD, FAULKNER e TALLMAN, 2005; COSTA, 2005; BEGNIS, PEDROZO e ESTIVALETE, 2005; CHILD e FAULKNER, 1998). Outra possibilidade gerada por esse tipo de estratégia é a entrada em novos mercados, uma vez que

as estratégias colaborativas decorrem de compromissos coletivos e tendem à resolução de dificuldades coletivas. Para tanto, essa estratégia não contempla soluções individuais, não cabendo o conceito de estratégia cooperativa. Porém, é válido ressaltar que existe a possibilidade de empresas colaborarem em um empreendimento e competirem em outro, porque a confiança e a cooperação caminham juntas com a competição em uma rede de empresas, ou seja, as redes propiciam as relações de parceria, mas não excluem a competição. A estratégia cooperativa não é alternativa à estratégia corporativa ou competitiva, mas um elemento auxiliar a elas em função de situações de foco, modificações tecnológicas, grandes investimentos em desenvolvimento de novos produtos diante de um cenário econômico caracterizado pela incerteza e turbulência (CHILD, FAULKNER e TALLMAN, 2005; CHILD e FAULKNER, 1998; HUMAN e PROVAN, 1997; BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Diferentemente das estratégias colaborativas, a estratégia competitiva busca uma forma de uma organização encontrar diferenciais em relação à concorrência (CHILD, FAULKNER e TALLMAN, 2005). Castro (2007) relata que são duas as maneiras tradicionais de observação da vantagem competitiva. A corrente porteriana, que descreve o lucro superior através da estrutura da indústria em que a empresa está inserida – nesse sentido a empresa guiaria suas ações através de estratégias genéricas baseadas em liderança em custo, diferenciação o foco – e a corrente caracterizada pelo pressuposto de que a vantagem competitiva é obtida através de recursos e competências individuais das organizações que, juntas, geram lucros superiores à indústria. Essa corrente, liderada por Barney (1996) e Wernerfelt (1984), propõe que esses recursos e competências devem ser difíceis de serem imitados ou adquiridos e, desta forma, torna-se difícil também gerar a vantagem competitiva da empresa. Apesar de sua origem tipicamente individualista na percepção da vantagem organizacional, Barney (2002) propõe que os recursos das organizações, atuando em conjunto, podem ser mais valiosos do que cada organização agindo isoladamente. A vantagem competitiva é a busca de uma forma de uma organização encontrar diferenciais em relação à concorrência em seus produtos, mercado, resultados e foco estratégico (BULCAGOV *et al*, 2007).

Buscando estabelecer em que ponto se encontravam os estudos sobre estratégia colaborativa, Begnis, Pedrozo e Estivalet (2005) estudaram três dos principais periódicos mundiais até o ano de 2000. Os autores dividiram os trabalhos encontrados nos três periódicos sob três enfoques diferentes: 1) a relação entre a utilização de estratégias cooperativas e o desempenho das firmas ou como fonte de vantagens competitivas, que chamaram de Grupo

A; 2) o estudo do processo de formação dos arranjos interorganizacionais cooperativos, que denominaram Grupo B; e 3) a construção de modelos e *frameworks* enfatizando os aspectos teóricos por trás dos relacionamentos interorganizacionais, que nomearam Grupo C. As conclusões dos trabalhos em torno do grupo A sugerem que as firmas envolvidas, de alguma forma, em arranjos cooperativos, melhoram a performance frente a outros tipos de relacionamentos, tal como as relações típicas de mercado. Essa melhoria na performance das empresas mostrou-se mais evidente quando a cooperação envolvia pesquisa e desenvolvimento, como no caso de tecnologias complexas.

Nos trabalhos do grupo B, concluiu-se que a confiança, o aprendizado e o compartilhamento de recursos e habilidades são tratados como os elementos centrais, tanto para a formação como para o sucesso desse tipo de relacionamento. A ênfase dos trabalhos nesse campo recaiu sobre o processo de seleção dos parceiros para a colaboração, colocando, como fatores-chave desse processo de estabelecimento de arranjos cooperativos interorganizacionais a reputação, a confiança, o oportunismo e a formação de capital social. No grupo C, apesar da grande importância acadêmica, os autores constataram um pequeno número de trabalhos nessa área, o que encaminha para a necessidade de avanços nesse campo (BEGNIS, PEDROZO e ESTIVALETE, 2005).

Por outro enfoque, Costa (2005) analisou um relevante periódico no mundo da estratégia empresarial no período de 1995 a 2004. A análise buscou as principais aplicações teóricas em estudos sobre colaboração pela ótica que a autora denominou *passos naturais de uma colaboração*, ou seja, suas motivações, formas e evolução. Sobre a perspectiva da motivação, a pesquisadora concluiu que o principal enfoque teórico utilizado é o dos custos de transação, acrescentado de outros focos teóricos, como o comportamento estratégico, a teoria organizacional, principalmente através do aprendizado, a teoria dos jogos e a teoria das opções reais. Em relação à manutenção da colaboração, as normas relacionais ganham o destaque, suprimindo a teoria dos custos de transação, uma vez que, neste caso, não há mecanismos para salvaguardar riscos. Sob o eixo da evolução, o desempenho, apesar de discrepâncias em termos metodológicos, merece destaque nas pesquisas no periódico analisado (COSTA, 2005).

Baseado na teoria dos Custos de Transação, os arranjos contratuais, as estruturas e mecanismos de governança são organizados frente ao risco contratual, de forma a economizar custos decorrentes, sendo que estes riscos variam conforme os atributos das transações, considerando a posse de racionalidade limitada e são oportunistas, pois em uma transação comercial pode existir a tendência de um parceiro de comportar oportunisticamente, que pode

ser entendido como a condição do agente econômico em atender seus próprios interesses, o que elevaria os custos de transação para se negociar com este parceiro (WILLIAMSON, 1985).

É perceptível que os relacionamentos são ditados por competição e colaboração; nesse sentido, Marcon e Moinet (2001), apresentam uma matriz em que dois *continuums* são contrastados: de um lado, o campo de ação reticular, que é relativo à proximidade geográfica ou à proximidade temática da rede; de outro, o ambiente de cooperação e competição, resultante das relações entre os integrantes da rede, conforme figura 4, abaixo.

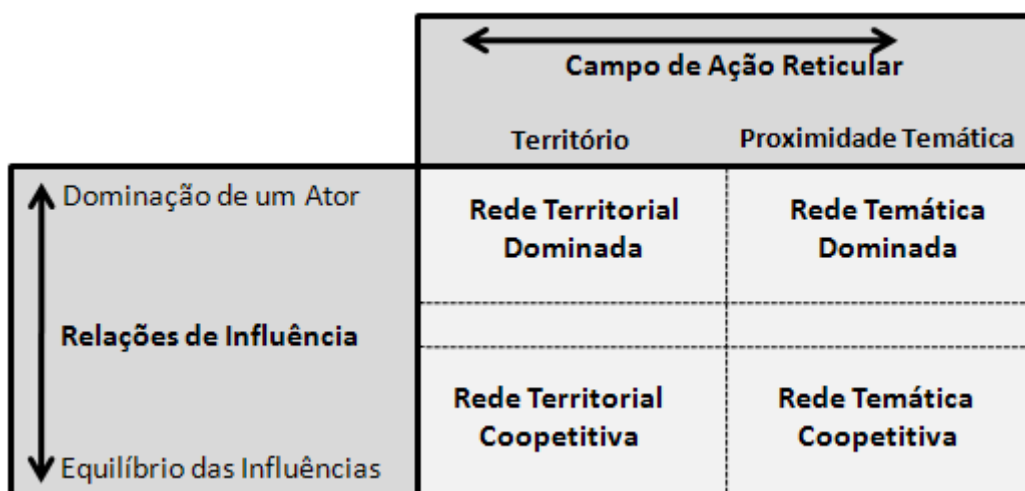


Figura 4 – Campo de Ação Reticular e Relações de Influência em Redes Organizacionais
Fonte: Adaptado de Marcon e Moinet (2001)

A figura supramencionada demonstra que existem quatro possibilidades de redes de cooperação e competição, resultantes dos dois campos de ação reticular com os dois campos das relações de influência. As redes dominadas podem existir quando há proximidade territorial e temática, sendo dominadas por um único ator ou por poucos atores. Desse fato decorre a tendência de haver competição nesses tipos de redes. O contrário dessa situação são as redes coopetitivas, caracterizadas pela proximidade geográfica ou temática, em que existe equilíbrio das formas de influência dos atores. Nesse caso, existe a cooperação espontânea dos envolvidos, porém não é descartada a existência de competição entre os atores (MARCON e MOINET, 2001). A cooperação entre organizações cria dependência mútua entre os envolvidos, tendo na confiança a condição para esses acordos (CHILD, FAULKNER e TALLMAN, 2005).

Em ambientes globais, os cenários das estratégias colaborativas e competitivas tendem a seguir a estrutura formulada por Child (2007), que se apresenta conforme a figura 5, abaixo. A figura mostra que onde há cooperação alta e competição baixa existe uma tendência de

fusão ou aquisição entre os participantes. Em casos em que ocorrem alta competição e colaboração, existe troca de conhecimentos e crescimento organizacional dos envolvidos. Nos casos em que a cooperação e a competição são baixas, há pouco engajamento entre os participantes da relação e os resultados são pobres. Por fim, nos casos em que existem baixa cooperação e alta competição, ocorre o risco de parceiros desleais apropriarem-se de habilidades e conhecimentos do outro (CHILD, 2007; CHILD, FAULKNER e TALLMAN, 2005; LUO, 2004).

Cooperação	Alto	Parceiros Fusão, aquisição ou aliança estável	Adaptador Aprendizado mútuo tenso; fusão ou aquisição ou rompimento
	Baixo	Monopólio Sem alianças racionais; resultados pobres	Concorrente Resultados fortes podem ocasionar riscos de apropriação de conhecimentos e habilidades
		Baixo	Alto
		Competição	

Figura 5 – Colaboração e Competição em Estratégias Globais
 Fonte: adaptado de Child (2007) e Child, Faulkner E Tallman (2005)

Em relação à colaboração, Child, Faulkner e Tallman (2005) apresentam motivos para a cooperação entre organizações, como as mudanças externas e necessidades internas, que são apresentadas no quadro 2, a seguir:

Mudanças Externas	Turbulência no mercado mundial e grande incerteza econômica	A turbulência e a incerteza econômica, bem como a mudança tecnológica são inter-relacionadas e são bastante relevantes para a análise de ações cooperativas em fases revolucionárias, pois o mercado tem preferência por produtos inovadores. Velhos produtos são trocados por novos e velhas empresas morrem ou resultam em outra. Nessa lógica, as redes, alianças e fusões têm terreno fértil, visto que grandes desembolsos são solicitados. Somam-se a esse fato, também relacionados às mudanças externas, à organização e a grandes investimentos, a diminuição do ciclo de vida dos produtos, assim como a necessidade de ganhos de escala ou foco, o que cria situações propícias para ações cooperativas.
	Crescente número de indústrias	
	Redução de custo através de economia de escala ou foco	
	Globalização da tecnologia	
	Rápida mudança tecnológica aumenta a necessidade de investimentos	
	Diminuição do ciclo de vida dos produtos	
Necessidades Internas	Dependência de Recursos	Algumas alianças são motivadas pelo compartilhamento de recursos, respondendo a mudanças externas. Os participantes de alianças possuem recursos diferentes mas complementares.
	Aprendizagem	As empresas podem criar conhecimento crítico internamente ou comprar no mercado. A aquisição gera muitas dificuldades, principalmente em relação à internalização desse conhecimento. As alianças permitem acesso ao conhecimento, inclusive ao conhecimento tácito.
	Limitação de Riscos	A empresa busca pulverizar os riscos inerentes a um negócio. É uma alternativa ao crescimento orgânico.
	Busca Rápida de Mercados	É uma alternativa ao demorado crescimento orgânico de mercados e uma chave vital para o sucesso da aliança.
	Minimização de Custos	A diminuição dos custos relacionados às atividades empresariais são fatores essenciais na decisão de realizar uma aliança.
	Performance Fraca	A criação de aliança pode ser facilmente explicada quando existe baixo resultado entre os envolvidos.

Quadro 2 – Motivações para a cooperação entre empresas

Fonte: Child, Faulkner e Tallman (2005)

A aprendizagem, como um desses fatores que representam as necessidades internas, constitui fator decisivo em estratégias colaborativas. O aprendizado organizacional tem início com a intenção colaborativa entre os integrantes da aliança, sendo finalizado com a criação do conhecimento. Nesse trajeto, existe a capacidade de aprendizado, representado pela competência da organização em aprender e receber o conhecimento. Dessa forma, acontece a conversão do conhecimento em propriedade da organização. Essa propriedade intelectual retorna aos parceiros através da transparência do ato colaborativo, ainda que as organizações devam estar receptivas ao conhecimento gerado (CHILD, FAULKNER e TALLMAN, 2005).

2.1.3. ESTUDOS SOBRE ESTRATÉGIA

As pesquisas sobre estratégia, assim como as estratégias competitiva e colaborativa, geralmente são orientadas por questões de difícil investigação empírica, principalmente no que diz respeito à sua formação, implemento e gerenciamento ao longo do tempo (PETTIGREW, 1992; MINTZBERG *et al*, 1998). Tentando superar parcialmente essas dificuldades, o modelo de Chakravarthy e White (2002) permite melhor visualização sobre as categorias de análise aqui envolvidas. Esse modelo trata da composição de quatro relações recíprocas. A primeira diz respeito ao conteúdo estratégico e envolve o contexto do negócio, os produtos e mercados e os resultados obtidos das relações desse conjunto. A segunda trata de alguns dos elementos fundamentais do processo estratégico, como os processos decisórios e as ações estratégicas efetivamente implementadas. A terceira composição diz respeito às condições organizacionais internas, sendo os seus principais componentes os objetivos organizacionais, o sistema de gestão e o sistema de informação. A quarta, denominada dinâmica estratégica, permite visualizar os resultados estratégicos obtidos das relações existentes entre as composições.

Considerando a intenção dessa pesquisa, o modelo poderá auxiliar na melhor conceituação das categorias e suas relações – formação das estratégias colaborativas e competitivas, seus possíveis efeitos sobre os produtos e os resultados econômicos e sociais, tanto para as redes, quanto para os participantes individuais e, principalmente, para o desenvolvimento sustentável local através do fortalecimento das instituições locais. Para tanto, a definição das empresas e das redes colaborativas de negócios é, pois, conduzida em três níveis de análise: as estratégias das empresas, as estratégias das entidades e governos envolvidos e as estratégias da rede.

As estratégias, nesses casos, cuidam da definição dos produtos provenientes e dos mercados em que as empresas e as redes atuam. As estratégias corporativas, em pauta, cuidam da criação de vantagem competitiva em cada uma das atividades em que as associações competem. Para Grant (2002), a estratégia competitiva é definida pela resposta à questão: como a empresa compete? Ou seja, como a empresa planeja estabelecer vantagem competitiva sobre as empresas rivais dentro do mercado em que atua? Nesses termos, a vantagem competitiva surge dentro de um mercado específico quando a empresa consegue superar os seus competidores em termos de valores e preferência dos consumidores.

Portanto, analisar as condições internas e externas do conteúdo estratégico, como, no caso, as condições para a formação, decisão e implementação das estratégias, auxilia na

compreensão das perspectivas ambientais e internas da rede. Tanto em termos de recursos, capacidades, estrutura e pessoas, quanto em relação aos processos existentes para esse fim, a análise visa a compreender também como se formam as estratégias e os mecanismos de escolha das ações estratégicas por parte de cada organização e da rede como um todo.

2.2. CONTEÚDO ESTRATÉGICO

O conteúdo estratégico, sob a perspectiva das atividades empresariais, está relacionado a “o que?” e “para quem” determinadas ações são efetuadas, ou seja, o posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados sem deixar de se preocupar com o seu desempenho (BULGACOV, 1997; BULGACOV *et al*, 2007). A questão central de pesquisas relacionadas a conteúdo estratégico diz respeito à relação entre condições ambientais, estratégicas corporativas ou de unidades de negócio e desempenho econômico (GIMENEZ, 2000). O conteúdo estratégico trata das idéias, intenções, proposições e sua lógica interna, suas mútuas influências, articulações, eventuais discrepâncias ou incongruências, pois a perda da noção do escopo principal e os erros na oferta de produtos e serviços aos mercados são claramente erros do conteúdo estratégico, já que esses equívocos mercadológicos dão-se nos elementos mercado, produtos, foco e resultados estratégicos (BULGACOV *et al*, 2007; MEIRELLES e GONÇALVES, 2000; CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992). Esses erros podem ser atribuídos à insuficiente capacidade de interpretação das variáveis envolvidas (FIGUEIREDO e ZAMBOM, 2005).

Os estudos acerca de conteúdo estratégico que consideram os produtos, os mercados e os resultados de sua interação (CHAKRAVARTY e DOZ, 1992) estão constantemente sujeitos a novos desafios. Se, por um lado, as estratégias que levam à diversificação dos produtos e ampliação dos mercados mostram-se atrativas para os dirigentes, ao mesmo tempo elevam os riscos de desapontamento face às inúmeras dificuldades encontradas durante processos de mudança. Nesse sentido, um dos principais desafios enfrentados pelas empresas hoje se encontra na ampliação do foco por meio de parcerias, alianças estratégicas e redes. Novas conceituações em termos de foco, mercado, produto e resultado funcionam cada vez mais para um conjunto de organizações interdependentes e não apenas para cada organização de forma independente.

Outra vertente de estudos sobre conteúdo estratégico procura ir além da simples relação entre a estratégia e seus resultados. Busca-se, cada vez mais, verificar a complexa relação entre o foco, os resultados e o amplo conjunto de variáveis ambientais externas e

internas da organização (GRANT, 2002, p. 91). Nesse caso, uma das abordagens mais promissoras procura identificar relações entre recursos, capacidades, estruturas e implementação de estratégias, levantando novamente a questão da importância do alinhamento estratégia e resultados coletivos.

É válido ressaltar que o pensamento atual acerca de pesquisas sobre conteúdo estratégico decorre do trabalho de Ansoff (1957), em que o autor propõe a matriz produto-mercado, ainda muito utilizada nessas pesquisas. A figura abaixo representa os elementos que compõem o conteúdo estratégico organizacional.



Figura 6 – Conteúdo Estratégico

Fonte: Adaptado de Bulgacov *et al.* Administração Estratégica: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

Após o trabalho de Ansoff (1957), outros estudos apresentam-se importantes, como os trabalhos de Chakravarthy e Doz (1992), os quais inserem a idéia de resultados. Porter (2004) destaca o posicionamento dentro dos elementos acima citados, sendo que, recentemente, Bulgacov *et al* (2007) colocam o foco estratégico influenciando os outros elementos componentes do conteúdo estratégico – produto, mercado, resultado e foco conforme é apresentado a seguir.

2.2.1. MERCADO

O mercado é formado pela cadeia de valor, ou seja, pela seqüência de atividades e fluxos de informações que uma empresa e seus fornecedores devem executar, para projetar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte a seus produtos (PORTER, 2004). Magretta e Stone (2003) sugerem que as conseqüências empresariais do pensamento da cadeia de valor são várias, destacando que é visão de cada atividade – não apenas como custo, sendo uma

etapa que deve acrescentar algum incremento de valor ao produto acabado. É necessário, pois, uma visão do processo econômico como um todo, independentemente de quem executa a atividade e o gerenciamento além das fronteiras da organização. Em um trabalho sobre conteúdo estratégico, o mercado deve assumir várias perspectivas, como a estratégica, a econômica e a mercadológica.

Na perspectiva estratégica, o mercado assume a característica de local onde a empresa compete com seus concorrentes com a intenção de colocar seus produtos (ANSOFF, 1957), influenciada por um conjunto de forças na busca por uma posição sustentável (PORTER; 2004, 2008). Mintzberg (2006), utilizando uma metáfora, descreve o mercado, pela visão do posicionamento estratégico, como o local onde são lançados os produtos e serviços. Dessa forma, a metáfora militar é constituída pela plataforma de lançamento – organização, que envia projéteis – produtos e serviços, ao alvo – mercados, enfrentando rivais – a concorrência, na esperança de obter ajuste – posição estratégica. Ainda na perspectiva estratégica, o mercado é constituído pelos recursos e competências disponíveis à empresa, em que atuam elementos como valor, raridade, imitabilidade e organização sobre os recursos e competências (BARNEY, 1995; 2006).

A perspectiva econômica de mercado orienta-se pelo conjunto de pessoas e organizações cujas necessidades podem ser satisfeitas por produtos ou serviços, ou seja, o local onde os ofertantes expõem suas mercadorias para vender e os compradores adquirem-nas. Em outras palavras, um conjunto de pontos de contato entre compradores e vendedores (GARÓFALO e CARVALHO, 1995), cujo equilíbrio é afetado pela quantidade ofertada ou demandada (SPÍNOLA e TROSTER, 2002).

Originária da perspectiva econômica, a perspectiva mercadológica entende que o mercado apresenta-se como um conjunto de compradores com potencial de renda para compra e de vendedores, físico ou virtual. Do conceito de mercado, decorrem as noções de mercado de consumo, referente a pessoas, e de mercado organizacional, referente a organizações (FERREL e HARTLINE, 2005; LIMEIRA, 2005; KOTLER, 2002). Ferrel e Hartline (2005) e Kotler (2002) apresentam a mudança no conceito de mercado, proposta em palestra por Sawhney (1998), cunhando os termos metamercado e metamediário. O primeiro caracteriza-se por um agrupamento de bens e serviços intimamente relacionados que giram em torno de uma atividade específica de consumo. O segundo proporciona um ponto de acesso único – físico ou virtual – em que os compradores podem localizar e contatar os vendedores.

2.2.2. PRODUTOS

O segundo elemento do conteúdo estratégico – produto – pode ser visto por três ângulos. Sob o ângulo da estratégia, produto são bens e serviços oferecidos ao mercado, composto de características, atributos e benefícios, incluídos bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias (BULGACOV, 1997), que podem ser substituíveis (PORTER, 1979, 2006) e que possuem natureza – que caracterizam o produto em si – e seqüência – que aprimoram ou estendem o âmbito dos produtos oferecidos (MINTZBERG; 1996, 2006).

Do ponto de vista econômico, produto é o resultado da utilização de determinadas quantidades dos fatores de produção – capital, trabalho e natureza – quando estão prontos para a venda (GARÓFALO e CARVALHO, 1995; CARVALHO 2002).

Na perspectiva mercadológica, produto é o que pode ser oferecido com o fim de satisfazer uma necessidade ou desejo (FERREL e HARTLINE, 2005; KOTLER, 2002), isto é, propiciar benefícios ao consumidor (GOBE *et al*, 2004; LIMEIRA, 2005). Para Ferrel e Hartiline (2005), o produto é razão da existência da organização.

Os estudos de conteúdo estratégico, por conterem produto e mercado – elementos importantes do conteúdo estratégico – não devem desconsiderar os conceitos de marketing (BULGACOV, 1997). Marketing “é um processo social por meio do qual as pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços” (KOTLER, 2002, p. 30). A *American Marketing Association* (2008) define marketing como o processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

A figura abaixo mostra um sistema complexo de fluxos e mercados que compõem atividades relacionadas ao marketing.

Estrutura de Fluxos

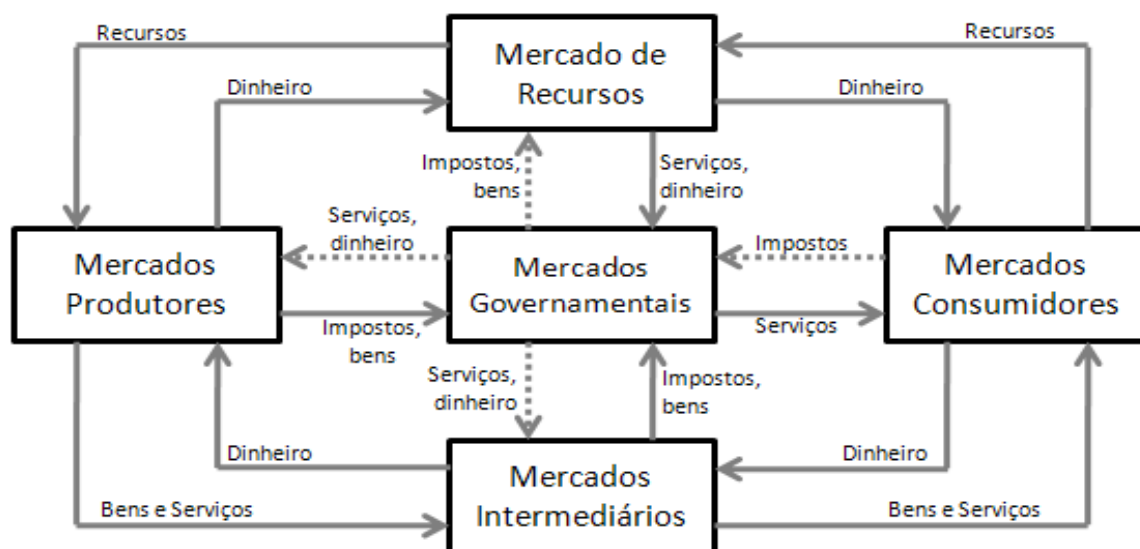


Figura 7 – Fluxos de troca
Fonte: Kotler (2002)

Fluxos e mercados são os componentes por onde passam e atuam as ferramentas de marketing, denominadas *mix* ou composto de marketing, descritas por produto, preço, promoção e praça. As decisões de *mix* de marketing devem ser tomadas para a busca de influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais. Normalmente, a empresa pode alterar seu preço, o tamanho de sua força de vendas e suas despesas com propaganda no curto prazo, mas ela só poderá desenvolver novos produtos e modificar seus canais de distribuição no longo prazo. Dessa maneira, no curto prazo, a empresa geralmente realiza menos mudanças de *mix* de marketing de um período para outro do que a variedade de decisões de *mix* de marketing pode sugerir (KOTLER, 2002).

2.2.3. RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Resultado é a tradução tangível e intangível da missão empresarial que, por sua vez, são decisões sobre o que a organização busca e a forma como ela faz para atingir seus objetivos de longo prazo (BARNEY, 1996; MAGRETA e STONE, 2004), uma vez que toda e qualquer organização precisa alcançar resultado, seja ele econômico ou social (CASTRO, 2007). As organizações necessitam também de algum tipo de monitoramento de suas ações para a confrontação com seus objetivos sob pena de desconhecem sua eficiência e eficácia (CASTRO, 2007; WEGNER e DAHMER, 2004), inclusive para a comparação desses indicadores com outras organizações, ou, ainda, como elemento de verificação da implantação

de estratégias organizacionais e avaliação do desempenho passado, atual e futuro (WEGNER e DAHMER, 2004; LUITZ e REBELATO, 2003).

Acadêmicos advertem sobre a inclusão de elementos sociais e culturais na avaliação do desempenho organizacional, não desprezando as questões técnicas e financeiras, a fim de que as organizações possam demonstrar a realidade de suas trocas com a sociedade e valores sociais, na medida em que devem transcender a cultura tradicional, baseada em retorno sobre os ativos e de geração de valor, para os *stakeholders*, isto é, envolver a elevação dos índices sociais da comunidade. Nesse sentido, deve haver, nos objetivos de longo prazo, a preservação ambiental, a melhoria na qualidade de vida comunitária e o subjacente aumento da reputação. (SCOTT, 1983; GRANOVETTER, 1985; HALLINEN e TÖRNROOS, 1998; HOLLIDAY, SCHMIDHEINY e WATTS, 2002; ALMEIDA, 2002; FOMBRUN, 1996). A sobrevivência da organização é decorrente do resultado que obteve, porém é necessário que os resultados sejam ampliados para não se restringirem à esfera econômica. Para tanto, é oferecido por Bulgacov *et al* (2007) uma espiral de resultados que abrange não só a perspectiva econômica, como também a visão sócio-ambiental, que considera ainda a capacidade tangível e intangível de percepção dos resultados, como pode ser observada na figura infracitada. Essas três esferas balizam o conceito de sustentabilidade corporativa (JAPPUR, CAMPOS, HOFFMANN e SELIG, 2007).

Novas formas de mensuração e desempenho enquadram-se em uma maneira contemporânea de conceituar organização como a soma de participantes interligados por uma rede de relações. Nesse caso, são necessárias diversas medições para avaliar o desempenho, sendo que apenas um indicador não apresenta uma medição adequada do desempenho organizacional (CARAVANTES *et al*, 2005). O presente trabalho assume a condição conceitual de que resultado refere-se a condições de análise de performance individual da organização e desempenho quando há a comparação desta performance com outras organizações.

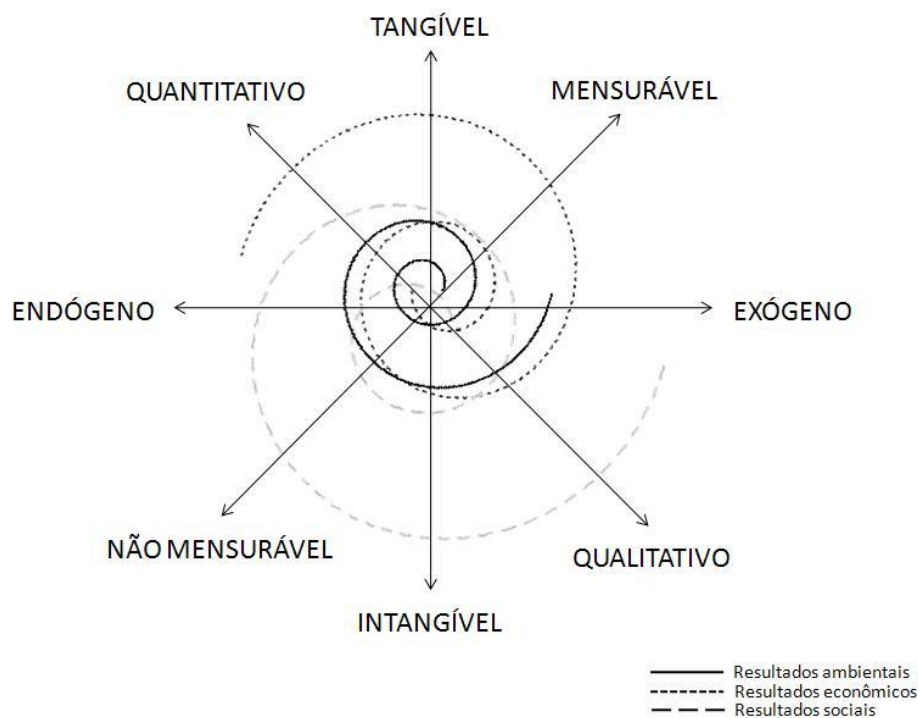


Figura 8 – Resultados Estratégicos

Fonte: Bulgacov *et al.* Administração Estratégica: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

A seguir, são apresentadas as modalidades de resultados propostas pelo modelo em uso: resultados econômicos, sociais e ambientais.

Os resultados econômicos são os que demonstram a capacidade da organização gerar lucros, saldar suas dívidas, monitorar os recursos humanos, desempenhos tecnológico, operacional e mercadológico (BULGACOV *et al.*, 2007). Os números ajudam a encarar a realidade e a tomar decisões em relação a isso, além de fornecerem denominadores possíveis de comparação (MAGRETA e STONE, 2003). Por resultados sociais entendem-se aqueles decorrentes da interação da organização com a sociedade, tanto em questões intra e interorganizacionais quanto em relações com indivíduos e grupos sociais (BULGACOV *et al.*, 2007).

Por ser este um trabalho em redes, é importante ressaltar que os resultados decorrentes do envolvimento social e relacional geram discussões em duas correntes. Por um lado, a participação em grupo nas comunidades gera externalidades positivas e ajuda a atividade econômica (RODRÍGUEZ-POSE, 2006; GRANOVETTER, 1985; COLEMAN, 1990; PUTNAM, 2002); por outro, há autores que avaliam as associações comunitárias de forma primitiva, em regra, prejudiciais ao desenvolvimento ao longo do tempo em função dos problemas de agência subjacente (BUCHANAN e TULLOCK, 1962; OLSON, 1965; NORTH, 1981).

Os resultados sociais envolvem questões estratégicas, principalmente em países em desenvolvimento, que vivenciam grandes problemas sociais, porém os resultados sociais são freqüentemente confundidos com os resultados econômicos. Os indicadores desse tipo devem quantificar os impactos das atividades em relação a toda a sociedade, não apenas a seu impacto econômico, como a geração de postos de trabalho diretos e indiretos (PEIXOTO, PINTO e REIS, 2005). Ainda como resultados sociais, podem-se considerar o respeito às leis trabalhistas, a política de benefícios extraleais, o grau de participação dos empregados nas decisões organizacionais, a política de saúde e segurança, a política de treinamento e educação e a preocupação com a diversidade e os direitos humanos (GRI, 2002). Apesar da grande dificuldade de obter indicadores, os resultados ambientais, exceto os indicadores governamentais compulsórios, oferecem o resultado da interação da organização com o ambiente físico decorrente de suas práticas operacionais (BULGACOV *et al*, 2007; MORATELLI e SOUZA, 2006; GASPARINO, 2006). Esses indicadores são necessários para demonstrar a capacidade organizacional em gerenciar a produtividade dos recursos, pois a vantagem competitiva organizacional parece estar ligada à aptidão gerencial em ambientes sensíveis ecologicamente (HART, 1995; PORTER e LINDE, 1999).

Por se tratar de um trabalho em rede de organizações, reitera-se, os resultados devem ser observados nessa ótica, uma vez que um crescente número de empresas tem reconhecido a melhoria ou a manutenção de seu desempenho por meio de algum tipo de relacionamento quando comparadas às que apresentam baixo nível de integração (SILVA, MOTTA e COSTA, 2007; CASTRO, 2007; HUMAN e PROVAN, 1997). Na perspectiva relacional, a aferição de resultados é de extrema complexidade em função de fatores como: 1) a quantidade de níveis de atores a serem afetados; 2) a perspectiva da análise desses atores e 3) os obstáculos na construção de classes de análise.

Dessa forma, existe um problema conceitual em avaliação dos relacionamentos interorganizacionais pela falta de consenso entre os pesquisadores, o que dificulta a comparação dos dados colhidos nas pesquisas, além de diminuir o número de pesquisas nessa área (PEREIRA, 2005; HALL, 2004; HEIMERIKS e SHREINER, 2002; OLIVER e EBERS, 1998; GULATI, 1998; HUMAN e PROVAN, 1997; PROVAN e MILWARD, 1995).

Apesar de os relacionamentos interorganizacionais serem, *a priori*, de caráter econômico, exige-se uma visão diferenciada em função das suas especificidades. Logo, não é possível ater-se a essa esfera de análise, sendo necessária a observação pelas lentes sociais em razão das redes, através do fortalecimento das instituições terem forte peso no desenvolvimento local (HASTENREITER; SOUZA, 2004; WEGNER; DEHMER, 2004;

ANDION, 2003; LICZBINSKI e BITTENCOURT, 2003; WOITCHUNAS e SAUSEN, 2005).

A partir dessa perspectiva, percebe-se que os resultados em redes organizacionais necessitam de aferição individual e coletiva. Os resultados individuais, não exclusivamente, podem refletir o resultado da rede, uma vez que as empresas individualmente buscam alcançar seus objetivos, ainda que estes não possam estar distantes dos resultados das organizações que os compõem. (PARKHE, 1993; YAN e GRAY, 1994; PEREIRA, 2005). Esses resultados podem ser econômicos ou transacionais e não-econômicos ou transformacionais. Os primeiros referem-se aos ganhos de acesso a recursos ou resultados econômicos; já os segundos dizem respeito à postura gerencial – ação e pensamento – frente ao conhecimento e a alterações culturais (HUMAN e PROVAN, 1997). Os relacionamentos interorganizacionais trazem implicações em aspectos inerentes aos resultados individuais das organizações, conforme detalha quadro a seguir.

Elemento	Resultados Individuais
Imitação	A imitação se dá em função das informações que são transmitidas pelas interações entre as organizações afetarem o comportamento dos atores. Baseadas nos pressupostos da teoria institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), as organizações componentes da rede de relacionamentos estabelecem práticas isomórficas (BRASS <i>et al.</i> , 2004).
Inovação	Com relação à inovação, Brass <i>et al.</i> (2004) mostram que a maior frequência de interações com outras organizações, principalmente clientes, está positivamente associada ao desenvolvimento de novos produtos. Nesse sentido, surge a discussão sobre a influência das informações transmitidas por meio de redes densas ou redes ricas em buracos estruturais. Redes densas, nas quais os laços são recíprocos, geram confiança (BRASS <i>et al.</i> , 2004); redes ricas em buracos estruturais, nas quais laços não são diretos, provêm ligação a diferentes pontos da rede, dando acesso a um conhecimento diverso (BURT, 1992).
Sobrevivência Organizacional	Considerando que a falta de estabilidade nas relações de troca e a falta de acesso a recursos fazem com que as organizações, principalmente as mais novas, tornem-se mais propensas ao fracasso, os laços interorganizacionais podem ter efeito positivo sobre a sobrevivência da organização.
Desempenho Econômico	Além disso, as condições que levam a altas taxas de sobrevivência também resultam em desempenho econômico superior (BRASS <i>et al.</i> , 2004).

Quadro 3 – Resultados individuais em redes organizacionais.

Fonte: BRASS *et al.* (2004)

Em relação a pesquisas, tendo o resultado individual em redes como enfoque, Castro (2007) realizou um “estado da arte”, identificando que os resultados atuam como variável dependente nessas pesquisas. O pesquisador ainda encontrou evidências diversas sobre esse tipo de variável, que legitima os estudos relacionais.

Outra forma de análise dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais dá-se no sentido dos resultados auferidos coletivamente, o que exige uma análise contextual em que a individualidade convive com a coletividade, uma vez que a própria rede precisa ser

avaliada, partindo-se do pressuposto de que as dimensões apresentam inter-relações e influências conjuntas (CASTRO, 2007). Essa visão ampliada da rede sugere que é possível avaliar um relacionamento interorganizacional por meio dos objetivos coletivos esperados apesar da dificuldade de encontrar mensuração econômica para resultados coletivos (WEGNER e DAHMER, 2004; GERINGER e HEBERT, 1989). Wegner e Dahmer (2004) sugerem a necessidade de elementos qualitativos como coesão, capacidade de análise estratégica e planejamento e níveis de cooperação e competição, pois essas redes são formas organizacionais que almejam melhoria dos resultados, isto é, além dos resultados individuais das organizações, é necessário que a eficiência coletiva seja destacada, já que não é possível o aumento da competitividade individual perene sem reflexos no aumento da qualidade do relacionamento (WEGNER e DAHMER, 2004; CARDOSO, ALVAREZ e CAULLIRAUX, 2002).

Os resultados coletivos auferidos são influenciados por fatores ambientais e organizacionais, acarretando aumento nos níveis de aprendizagem coletivos; aumento do poder de barganha frente a fornecedores; aumento das linhas de crédito; aumento no fluxo de informações; possibilidade de marketing compartilhado (DOZ, 1996; BALESTRIN e VARGAS, 2004; HARRIGAN, 1988; LUO, 1997). Outra faceta das redes interorganizacionais diz respeito à modificação social de determinado local por meio da geração de empregos, renda e tributos; aproveitamento racional dos recursos disponíveis; criação de novos projetos e proposta de reflexão e busca de soluções comuns aos problemas econômicos e sociais da coletividade, por meio de maior participação na comunidade; estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora; alcance de relações de trabalho mais harmônicas; efeito amortecedor dos impactos do desemprego; efeito amortecedor das flutuações na atividade econômica; manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões; contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial, da função de complementação das grandes organizações; potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo (SCHERER-WARREN, 1999; ANDION, 2003; SOUZA, 1995).

Além dos resultados econômicos, a literatura especializada sugere que a utilização de variáveis relacionadas ao sucesso da rede do ponto de vista social pode ser feita como uma forma de marketing social, ressaltando o número de empregos gerados pelas organizações integrantes da rede e o retorno em tributos para o município, pois são encontradas evidências empíricas de que a ação das redes de cooperação interorganizacional traz conseqüências

positivas no que tange à geração de emprego e renda e desenvolvimento local (ANDION, 2003; HASTENREITER e SOUZA, 2004; LICZBINSKI e BITTENCOURT, 2003; WEGNER e DAHMER, 2004; WOITCHUNAS e SAUSEN, 2005).

Andion (2003) sugere que a contribuição das redes para o desenvolvimento local constitua-se da análise da efetividade das redes por meio de quatro variáveis: 1) promoção econômica e tecnológica por meio da melhoria das condições econômicas de seus membros e outros beneficiários; inserção dos membros e beneficiários na economia local, regional, nacional e global; capacidade de modernização e adaptação dos instrumentos de produção; relação com a pesquisa e desenvolvimento; 2) promoção social via melhoria das condições de vida (saúde, educação, moradia, lazer, cultura) dos membros e outros beneficiários; ampliação da coesão social e da sociabilidade entre os seus membros; 3) promoção ambiental e ecológica por meio da preservação do potencial da natureza e da produção de recursos renováveis; limitação do uso de recursos não-renováveis; conservação da biodiversidade; 4) promoção política em função da influência nas políticas públicas relacionadas à área de atuação da rede; papel da rede no fortalecimento da democracia participativa.

2.2.4. FOCO ESTRATÉGICO

A estratégia organizacional está intimamente ligada ao foco específico sobre mercado ou posição competitiva onde a empresa pretende chegar em tempo futuro (HAMEL e PRAHALAD, 1995), portanto, é necessário que a estratégia esteja alinhada com a estrutura organizacional e os processos de gestão; caso contrário, perdem-se vendas e participação de mercado e aumentam-se os custos e as inconformidades, acarretando dificuldade de relacionamento com clientes e fornecedores, havendo perda do foco estratégico (SCHREIBER e PEDROZO; 2007). Dessa forma, o foco é uma maneira de a organização concentrar esforços em determinados mercados, baseada em conhecimentos que os concorrentes não consigam imitar, isto é, competências intimamente ligadas ao foco da empresa (QUINN, DOORLEY e PAQUETTE, 1998; FLEURY e FLEURY, 1999), o que gera criação de valor para o cliente (QUINN, DOORLEY E PAQUETTE, 1998; COPELAND, KOLLER e MURRIN, 2000; DAY, 1999), levando à expansão do conceito de foco, ao que se devem incluir elementos específicos da empresa e de um setor (AMIT e SCHOEMAKER, 1993). Nesse sentido, as empresas devem procurar impor a si mesmas apenas um objetivo de gestão, suprimir incongruências entre objetivos potencialmente excludentes e sua conseqüente perda de foco (JENSEN, 2001).

Na geração de foco estratégico, Kaplan e Norton (2001) sugerem cinco princípios: 1) traduzir a estratégia para linguagem operacional; 2) alinhar a organização à estratégia; 3) fazer com que a estratégia faça parte do dia-a-dia de todos; 4) fazer da estratégia um processo contínuo; 5) fazer com que a liderança executiva mobilize a mudança de cultura organizacional. O *Balanced Scorecard*, proposto pelos autores, é a última instância de um processo de mudança organizacional voltado para o alinhamento e para o foco estratégico.

A formação de redes estratégicas pode estar relacionada à manutenção do foco da empresa em suas principais habilidades e competências, enquanto adquire outros componentes ou capacidades, a partir da relação com outras empresas, que não poderiam ser obtidos de maneira mais eficiente por trocas de mercados ou fusões e aquisições. O argumento, nesse caso, é que a vantagem competitiva da aliança dependerá do quanto os ativos complementares dos parceiros estejam eficientemente alinhados (PYKA e WINDRUM, 2003; GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000).

2.3. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

O entendimento de um Arranjo Produtivo Local percorre necessariamente o caminho da conceituação de *cluster*. Dessa forma, o IPARDES (2003) discorre que *clusters* são constituídos por empresas que se organizam em redes e desenvolvem sistemas complexos de integração e esquemas de cooperação, solidariedade e valorização do esforço coletivo, tendo, geralmente, uma empresa líder (BARROS, 2002), em um ambiente indutor de competitividade (FENSTERSEIFER E WILK, 2005) em que competem entre si (PORTER, 1993) em um espaço geográfico (FESER e BERGMAN, 2000; GALVÃO, 2000).

Os APL's são aglomerados que criam interação, cooperação e aprendizagem por meio de interdependência e vínculos, bem como possuem potencial de gerar, de forma endógena, o aumento da competitividade e do desenvolvimento local. Nesses aglomerados, atuam agentes econômicos, políticos e sociais, bem como diversas instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, apresentando, de uma forma ou outra, vínculos (CASSIOLATO E LASTRES, 2003).

O desempenho de uma empresa em um *cluster* tende a ser superior do que isoladamente (FENSTERSEIFER e WILK, 2005; IPARDES, 2003; PORTER, 1993), pois a inovação mostra-se mais presente (PORTER, 1993; AMATO NETO, 2000; MORENO, PACI e USAI, 2005). Um dos elementos para melhor desempenho dos *clusters* é sugerido por Anderson (1994). O autor relata a melhora do relacionamento entre compradores e

vendedores, em que as organizações desempenham o papel de competidor e colaborador e a presença de recursos comuns, visto que esses mesmos relacionamentos são perenes ao longo do tempo. Os *clusters* servem como apoio estratégico operacional para pequenas e médias empresas (CASAROTTO e PIRES, 1998), apresentando, geralmente, as seguintes características: a) uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes e a identificação das suas relações para montante e jusante; b) setores que utilizam fornecedores comuns ou fornecem produtos ou serviços complementares; c) empresas ou instituições que fornecem qualificações especializadas, tecnologias, informações, capital, infra-estrutura e associações de classe; d) agências governamentais e outros órgãos reguladores que exercem influência sobre a aglomeração (IPARDES, 2003). Percebe-se que o *cluster* não inclui apenas empresas e suas diversas formas de representação e associação, mas também diversas outras instituições públicas e privadas (CASSIOLATO e LASTRES, 2000).

O IPARDES (2003) sugere três tipos de influência sobre os níveis de produtividade e competitividade de um *cluster* ou arranjo produtivo:

- a) **Economias de aglomeração** - vantagens e economias externas à empresa individual, que propiciam reduções de seus custos e ganhos de produtividade. Entre esses fatores, destacam-se o grau de concentração espacial das atividades econômicas, a rede de fornecedores que facilita o acesso e o fornecimento local dos insumos, o nível de complementaridade e a existência de indústrias correlatas. São incluídos também a existência de mercado de trabalho especializado, a disponibilidade de serviço especializado, o acesso a informações técnicas, mercadológicas e tecnológicas e a existência de um ambiente inovador por meio da interação com instituições de Ciência e Tecnologia (C&T);
- b) **Economias de aprendizado por interação (*learning by interaction*)** - ganhos econômicos empresariais que surgem de relações duradouras com clientes ou fornecedores, criando um aprendizado coletivo para melhoria dos métodos de produção, qualidade dos produtos e maior capacitação tecnológica. São também denominados entornos inovadores, agrupando um sistema de produção, cultura técnica e atores organizados que utilizam os recursos materiais e imateriais regionais, produzindo e trocando bens, serviços especializados e comunicação, ou seja, formando uma rede de relações e vínculos de cooperação e interdependência;
- c) **Eficiência coletiva** - combinação entre as economias de aglomeração, as economias de aprendizado por interação, a cooperação privada e o apoio público em ações deliberadas.

Quanto à sua integração, podem-se apresentar dois tipos. Os *clusters* verticais relacionam-se com interdependência, verificando-se interação entre as indústrias produtoras de bens de consumo e as indústrias produtoras de máquinas e equipamentos para aquela indústria. O que sustenta esse tipo de *cluster* é a interação que se verifica entre produtores-usuários e clientes-fornecedores (IPARDES, 2003). As firmas componentes desse *cluster* apresentam maior grau de especialização, o que resulta na consolidação de "redes de firmas", caracterizadas como arranjos produtivos que organizam suas atividades de forma coordenada entre as firmas inseridas em diferentes estágios da cadeia produtiva. Nessa tipologia, existe uma forte influência do poder nas relações do *cluster* (PEREIRA, VISENTINI E VENTURINI, 2006).

As redes horizontais caracterizam-se pela concentração de diversas atividades similares, compartilhando recursos disponíveis na mesma região. Essas indústrias beneficiam-se de vantagens aglomerativas, quer sejam em termos de matérias-primas, quer sejam em termos de concentração de profissionais especializados (IPARDES, 2003). Esse tipo privilegia a cooperação, a interdependência, a harmonia na resolução de conflitos e a menor utilização de poder formal (PEREIRA, VISENTINI e VENTURINI, 2006), bem como facilita a geração e disseminação do conhecimento gerado (ESTIVALETE e PEDROZO, 2006).

Nos últimos anos, avançou-se na discussão da importância dos Arranjos Produtivos Locais, reconhecendo-se que a atuação junto a essas aglomerações produtivas é uma via possível para a política pública, na medida em que ações de apoio concorram para ampliar sua eficiência coletiva. Essa via de atuação pode, também, por seu importante impacto local, ser complementar a políticas de desenvolvimento regional e industrial (IPARDES, 2006).

Nesse sentido, a função econômica dos APL's tem despertado interesse nesse tipo de aglomeração produtiva nos países em desenvolvimento, porque estes convivem com elevado desemprego, baixo nível educacional, ambiente institucional enviesado para o grande empreendedor, baixa renda *per capita*, baixa capacidade inovadora e ambiente macroeconômico instável em função da possibilidade de criação de programas de desenvolvimento, o que permite incluir população de baixa renda, gerar e distribuir renda, criar capacidade para desenvolver o capital humano e social, assegurar sustentabilidade ambiental e reduzir as desigualdades regionais (SANTANA e SANTANA, 2004).

Dessa forma, nota-se cada vez mais o empenho de governos nas esferas federal, estadual e municipal, assim como de entidades representativas e de apoio às empresas, em especial micro e pequenas, em apoiar as iniciativas e formatar políticas públicas para os

APL's (IPARDES, 2006). Os APL's contribuem para a competitividade sistêmica, tanto em arranjos industrializados como em vias de desenvolvimento. Nesse sentido, a visão de médio e longo prazo e a intensa interação entre os atores não deve caminhar unicamente para a otimização potencial de eficácia nos diferentes níveis do sistema, mas também para buscar a mobilização das capacidades sociais de criatividade, desenvolvendo vantagens competitivas nacionais (ROSSETTO e CRUZ, 2005), porque, no contexto das redes de PME's, as firmas compartilham e discutem informação sobre mercados, tecnologias e lucratividade, o que acarreta um ambiente profícuo para a geração de confiança entre elas. Nesse caso, a possibilidade de confiança é aumentada quando existem essa e outras condições, sendo que as redes de PME's maximizam a possibilidade de condições em relação ao modelo de produção integrada (BALESTRIN, VARGAS e FAYARD, 2005).

De forma simplificada, um APL pode ser definido como um aglomerado de agentes econômicos, políticos e sociais que operam em atividades correlatas, localizados em um mesmo território, apresentando vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem (IPARDES, 2006, a). O IPARDES ainda sugere que os APL's são aglomerações de empresas geograficamente concentradas e setorialmente especializadas, que se tornaram objetos de políticas públicas, as quais, em coordenação com ações de agentes privados, visam a melhorar as condições locais para o crescimento das empresas, a atração de investimentos, o desenvolvimento tecnológico, o aumento das exportações e, sobretudo, para o incremento do emprego e da renda locais.

Nos APL's, as empresas podem, coletivamente, atingir economias de escala acima da capacidade individual de cada uma, realizar compras conjuntas de matérias-primas e insumos, melhorar o uso da maquinaria, definir estratégias mercadológicas conjuntas, concentrar atividades de *design* e promover vendas em conjunto, visto que, tanto a forma de articulação das empresas, quanto o papel que elas desempenham nos diferentes arranjos ou sistemas produtivos locais podem variar, dependendo dos atributos sócio-econômicos, institucionais e culturais, do sistema de governança, da capacidade inovadora, dos princípios de organização e da qualidade dos encadeamentos produtivos internos e externos de cada uma das aglomerações geográficas (BASSO, SILVA NETO e STOFFEL, 2005).

2.3.1. OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APL'S) NO PARANÁ

O estado da arte em APL's no Paraná é representado pelo estudo feito pelo IPARDES (2006, a), que traça o perfil dessas aglomerações. Nessa pesquisa, em termos de abrangência territorial, verificou-se que os APL's validados envolvem empresas distribuídas em 92 municípios, o que corresponde a cerca de 23% dos municípios paranaenses (IPARDES, 2006, a). Quanto à abrangência do mercado de produtos dos APL's, o IPARDES (2006, a) observou que a maioria deles está inserida no mercado nacional, representando mais de 50% do destino das vendas das empresas. Para alguns APL's, o mercado regional ainda é responsável por parcela importante das vendas. Em relação à exportação, as iniciativas ainda são muito tímidas, sendo que em apenas quatro dos 22 APL's verificou-se uma participação mais destacada para as vendas externas.

Em relação à governança nos APL's, o nível de organização é diferenciado, porém, na maior parte dos casos, observa-se a carência de maior articulação e cooperação local entre os empresários, bem como de maior interação com as entidades de apoio. Essa situação relaciona-se, em parte, com o fato de muitas aglomerações produtivas terem adquirido maior densidade produtiva apenas recentemente, em localidades cuja ambiência institucional é ainda marcada por uma história associada ao mundo rural. A atuação de agentes externos relacionados ao poder público ou a entidades para-públicas, como o Instituto Eduvaldo Lodi (IEL) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), também é um fato recente nessas aglomerações. Desse modo, a incipiência das estruturas de governança tem dificultado o estabelecimento e a realização de ações estratégicas coletivas que favoreçam o desenvolvimento e a consolidação dos APL's (IPARDES, 2006, a).

Quando feitos os estudos preliminares sobre os APL's no Paraná, o IPARDES (2006, a) identificou como a principal problemática a baixa qualificação da mão-de-obra operacional, técnica e tecnológica, bem como a baixa capacitação de grande parte dos empresários em gestão empresarial. Esses problemas são encontrados, em maior ou menor grau, em quase todos os casos estudados, e demandam programas que possam ter aplicação geral em qualquer tipo de APL. São programas que as instituições da Rede APL Paraná têm – ou podem mobilizar-se para adquirir – condições de administrar, podendo trazer ganhos imediatos de produtividade do trabalho, maior eficiência na produção e na gestão da empresa; logo, melhores condições de competir nos respectivos mercados.

2.3.2. REDES ESTRATÉGICAS – ORIGENS E CONCEITUAÇÃO

A abordagem de Redes Estratégicas surge a partir do momento em que a Visão Baseada em Recursos (VBR), sozinha, não consegue mais explicar a busca por recursos por parte das organizações que deixam de ser solitárias e passam a ser coletivas. A abordagem VBR, originada nos anos de 1990, baseia-se no pressuposto de que às organizações não é possível obter todos os recursos de que necessitam (HALL, 2004), sem serem passivas ao ambiente, como na Teoria da Contingência (MOTTA e VASCONCELOS, 2006). A VBR sugere olhar internamente à empresa sem abrangência exclusiva em se ver (HAYASHI *et al*, 2006), pois uma organização é o equivalente ao conjunto de todos os seus recursos (KLOTZLE, 2002). Outro pressuposto da abordagem de redes é que a grande dificuldade empresarial encontra-se na decisão de se estabelecerem prioridades e na alocação dos recursos para elas (MAGRETA e STONE, 2003), visto que a escassez, não só o custo, está presente (GHEMAWAT e PISANO, 1997; 2006).

Barney (1995; 2006), analisando empresas com alto desempenho em ambientes não-atraentes, concluiu que as explicações para o sucesso “devem incluir atributos internos da empresa como fonte de vantagem competitiva” (p. 102). A esses atributos chamou de recursos e capacidades, os quais abrangem ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais, que deveriam ser observados a partir dos elementos analíticos valor, raridade, imitabilidade e organização.

O início das questões referentes a recursos e capacidades indicadas por Barney (1995; 2006) é a questão de valor, entendida como a capacidade organizacional de associar a análise de recursos e capacidades internas a elementos ambientais. Esses recursos e capacidades devem ser perenes ao longo do tempo, ou seja, não apenas que haja a existência de recursos, mas que se acompanhe o seu valor relativo (HAYASHI, 2006). O segundo elemento, raridade, somado ao primeiro, valor, refere-se aos recursos ou aptidões controlados somente pela organização para gerarem vantagem competitiva. Porter (2004; 2006) observa a questão da raridade como um elemento para que um fornecedor ou um grupo de fornecedores sejam considerados poderosos. A questão imitabilidade, somada aos dois elementos iniciais, faz referência à capacidade organizacional de impedir os concorrentes de obterem os mesmos recursos ou capacidades (BARNEY, 1995; 2006), pois a imitação é a ameaça mais direta e óbvia à sustentabilidade (GHEMAWAT e PISANO, 1997; 2006). O último fator é relacionado aos elementos organizacionais que circundam os três anteriores. A questão da organização refere-se à capacidade da empresa para explorar os fatores antecedentes

(BARNEY, 1995; 2006). As capacidades de uma organização são demonstradas pelas atividades que ela pode satisfazer dentro de um portfólio previsível de aptidão (GHEMAWAT e PISANO, 1997; 2006).

Nos elementos organizacionais, são incluídas as competências que permitem à empresa patrocinar diversas linhas de negócios (HAYASHI *et al*, 2006). Os mesmos autores sugerem que os ativos organizacionais sejam incluídos na arquitetura estratégica referente aos relacionamentos da empresa com outras organizações e ativos estratégicos em que é necessária a análise de questões como a presença de monopólios naturais, custos reduzidos, benefícios regulatórios e ativos intangíveis, sugerido por KAYO *et al* (2006), pois são fontes de diferenciação e obtenção de vantagem competitiva. Ainda são incluídos ativos humanos, de inovação, estruturais e de relacionamentos.

Sentindo que os tradicionais recursos, sozinhos, não mais refletem os recursos das organizações, publicações internacionais recentes sugerem novos elementos caracterizados como recursos. Esses novos elementos incluem investimentos específicos em empregados, tais como seu conhecimento, representados pelo conhecimento das operações da empresa, sobre os fornecedores e clientes-chave e, ainda, a efetividade com outros empregados. Essas publicações sugerem que a Responsabilidade Social surge como um recurso que as organizações devem explorar para a maximização do valor de mercado da empresa, porque alavanca seus recursos, beneficia a sociedade e reforça a estratégia empresarial como elemento de progresso social. Da mesma forma, o elemento meio-ambiente deve ser inserido nas discussões empresariais.

A Tecnologia da Informação também é apresentada como um recurso gerador de vantagem competitiva. (WANG e BARNEY, 2006; MACKEY, MACKEY e BARNEY, 2007; RAY, MUHANNA e BARNEY, 2007; PORTER e KRAMER, 2006; PORTER e REINHARDT, 2007).

A VBR pode sofrer adequações para a utilização e análise em características específicas de estudos em redes, em que é incluído este trabalho, dando origem a um modelo criado por Fensterseifer e Wilk (2005) para estudo do *cluster* vitivinícola do Rio Grande do Sul. O modelo apresenta uma especificidade bastante pertinente para o presente estudo. Os autores reclassificaram os recursos em três modalidades para que sejam adequadas às particularidades de um *cluster*. Essas particularidades serão exploradas em seção própria no decorrer do trabalho. Os recursos foram classificados em recursos singulares, recursos sistêmicos e recursos de acesso restrito, conforme figura abaixo.



Figura 9 – Competitividade do *Cluster*

Fonte: Adaptado de Fernsterseifer e Wilk (2005). Visão da Firma Baseada em Recursos, *Clusters* e *Performances*: um estudo no setor Vitivinícola do RS.

Os recursos singulares são os que pertencem às firmas individuais, sendo sustentados estrategicamente pela trajetória tecnológica individual da firma, história familiar, contratos de longo prazo, co-especialização de ativos, assimetrias de conhecimento ou mesmo por uma condição de base de imobilidade ou não-negociabilidade, o que gera benefícios para todos os integrantes do *cluster*. Os recursos sistêmicos são aqueles que não pertencem a firmas individuais, mas que são compartilhados pelo todo, não influenciando a competição entre firmas dentro de um *cluster*, mas, sim, relacionando-se positivamente com os diferenciais de eficiência entre *clusters* de firmas, ou entre firmas pertencentes e não-pertencentes a um *cluster*.

As competências originadas em uma empresa, espalhadas por todo o *cluster*, são classificadas como recursos sistêmicos, ou seja, originam-se em uma organização e reverberam por todas as outras. Nos recursos sistêmicos, também estão incluídas as especificidades regionais como clima, temperatura, cultura e instituições de pesquisas regionais. Essas especificidades, além de gerarem esses recursos diferenciadores, também funcionam como barreiras de entrada para novos concorrentes. Os recursos de acesso restrito não pertencem a nenhuma firma individual, mas podem ser acessados de maneira privilegiada por um subconjunto determinado de firmas do *cluster*. Os recursos restritos são aqueles que, apesar não pertencerem a nenhum proprietário, contribuem para diferenças de *performance*

entre as empresas que constituem um *cluster*. As questões histórica e política na formação do *cluster* representam esses recursos restritos, pois determinadas empresas não possuem poder para acessá-los (FENSTERSEIFER e WILK, 2005).

2.3.3. RELACIONAMENTO EM REDES

Diversas disciplinas – Economia, Estratégia, Teoria das organizações – estudam o relacionamento interorganizacional, isto é, transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações e apresentam em cada uma delas abordagens complementares e diferenciadas. Sob a perspectiva econômica, a Teoria dos Custos de Transação preocupa-se com os atritos formados em questões contratuais, considerando-se a dependência entre os integrantes de uma rede. Sob o enfoque das teorias organizacionais, os relacionamentos são afetados pelos resultados da rede como também pelo surgimento de novas oportunidades.

Outro ponto de preocupação das teorias organizacionais baseia-se na confiança entre os integrantes da rede. Na perspectiva estratégica, o objetivo é compreender processualmente os relacionamentos interorganizacionais. Nesse sentido, as relações cooperativas constituem mecanismos constantemente influenciados pelas ações das partes, sendo afetadas por fatores como o conteúdo da interação e os objetivos e as expectativas dos integrantes até mesmo de organizações externas à rede (CHILD e FAULKNER, 1998; WILLIAMSON, 1996; HAKANSSON e SHARMA, 1996; BOEHS e SEGATTO-MENDES, 2006; CUNHA, 2002; OLIVER, 1990). A rede atua como uma espécie de organização que liga o mercado e a empresa por estruturas e hierarquias poucas vezes definidas.

Pode-se encontrar tipos de redes formados fornecedores, produtores, clientes, padrões e cooperação tecnológica (ERNST, 1994). Em função da variedade tipológica, dentre outros fatores, os relacionamentos apresentam formas diferenciadas, tais como fusões, aquisições, organizações virtuais e *clusters* (CUNHA, 2002), e, como consequência, os relacionamentos apresentam fases diferenciadas, pois cabe aos integrantes conhecer as condições de investimento e a maneira como são efetuadas as negociações dentro da rede (RING e VAN de VEN, 1994). Os relacionamentos interorganizacionais são constituídos pelas transações, fluxos e ligações sólidas que ocorrem entre duas ou mais organizações (OLIVER, 1990). Oliver aponta alguns condicionantes na formação de relacionamentos organizacionais, apresentados no quadro a seguir:

Necessidade Legal	<p>Uma organização freqüentemente estabelece uma ligação ou troca com outras organizações para realizar uma necessidade legal ou solicitação regulatória. Mandatos de altas autoridades (agências governamentais, legislação ou entidades de regulação profissional) podem prover o impulso para RIOs, que, de outra forma, não pode ter ocorrido voluntariamente (OLIVER, 1990).</p> <p>Abordagens de troca e dependência de recursos para RIOs enfatizam interações voluntárias e contingentes de cooperação entre organizações, tendo recebido grande atenção teórica e empírica.</p>
Assimetria	<p>A contingência de assimetria refere-se às relações interorganizacionais estimuladas pelo potencial de exercer poder ou controle sobre qualquer organização ou seus recursos. Tem sido discutido que poder interorganizacional é uma função de tamanho da organização, controle sobre as regras, a habilidade para escolher uma estratégia “não feita”, a efetividade de estratégias coercivas e a concentração de “entradas” (OLIVER, 1990).</p> <p>De acordo com Oliver (1990), teorias de economia política, dependência de recursos, hegemonia de classes e elitismo e controle financeiro atribuem motivos de poder e controle para o estabelecimento das RIOs. Os ambientes interconectados dentro dos quais as organizações operam são suposições para representar as arenas políticas ou de negociação que são caracterizadas por injustiça, distorção de informação, manipulação, coerção, desequilíbrio, ou conflito.</p>
Reciprocidade	<p>Uma proporção considerável da literatura sobre RIOs, implicitamente ou explicitamente, assume que a formação do relacionamento é baseada sobre a reciprocidade. Motivos de reciprocidade enfatizam cooperação, colaboração e coordenação entre organizações, mais do que dominação, poder e controle. De acordo com essa perspectiva, os RIOs ocorrem com o propósito de perseguir os objetivos ou interesses comuns ou mutuamente benéficos (OLIVER, 1990). A cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações são fundamentadas na efetiva troca de experiências e informações, na intenção de compartilhamento mútuo nos quais geram ganhos efetivos para ambas organizações envolvidas na relação interorganizacional.</p>
Eficiência	<p>As contingências de eficiência são orientadas mais internamente do que de forma externa. Nessa situação, a formação de uma RIO é estimulada pela tentativa de uma organização de melhorar suas relações internas de <i>input/output</i>, não pela necessidade de conformidade de uma sentença, de uma jurisdição maior ou pelo desejo de exercer poder e controle sobre recursos externos, ou até mesmo pela vontade de perseguir benefícios interorganizacionais recíprocos (OLIVER, 1990).</p> <p>A perspectiva do custo de transação de Williamson é consistente com o argumento de que a eficiência é um determinante fundamental de RIOs.</p>
Estabilidade	<p>Na literatura sobre RIOs, a formação de relações freqüentemente têm sido caracterizada como uma resposta adaptativa para o ambiente incerto. A incerteza ambiental é gerada pela escassez de recursos e pela falta de conhecimento perfeito acerca das oscilações ambientais, disponibilidade de troca de parceiros e taxas disponíveis de troca de um campo interorganizacional (OLIVER, 1990).</p> <p>Para Oliver (1990), a incerteza estimula organizações a estabelecer e gerenciar relacionamentos para alcançar estabilidade, previsibilidade e fidelidade nas suas relações. Nesta perspectiva, os RIOs servem como estratégias para prevenir, prever ou absorver a incerteza, a fim de conseguir um padrão confiável do fluxo e da troca de recursos.</p>
Legitimidade	<p>O aprimoramento da legitimidade organizacional tem sido citado como um motivo significativo na decisão para as organizações conectarem-se. A teoria institucional sugere que o ambiente institucional impõe pressões sobre organizações para justificarem suas atividades ou <i>outputs</i>. Estas pressões motivam organizações a aumentarem sua legitimidade para se mostrarem de acordo com normas, regras, crenças prevalecentes ou expectativas do “público” externo (OLIVER, 1990).</p>

Quadro 4 – Condicionantes de Relacionamentos Interorganizacionais

Fonte: Oliver (1990)

Os relacionamentos organizacionais acontecem em fases, repetitivas e referenciadas, pela busca dos objetivos comuns. A fase de negociação é o momento em que são expostas as motivações, ansiedades e incertezas. Os direitos, deveres, confiabilidade e equidade de cada

parte são pautados na fase do relacionamento, porque é nesse instante que acontecem as propostas de permutas na relação. A fase de comprometimento é caracterizada pelo início de contratos formais por parte dos integrantes, ainda que haja acordos informais. O grau de formalização dá-se em função das expectativas de cada integrante da rede, pois alguns objetivos podem ser alcançados por contratos informais. Na fase de execução, os ajustes acordados nas fases anteriores passam a ser levados a termo, pois os investimentos em diversas áreas são efetuados (RING e VAN de VEN, 1994).

Os relacionamentos em redes são diferenciados do tradicional formato hierárquico, pois pertencer a uma rede, que é um conjunto interligado de nós e vínculos, é uma decisão organizacional individual. Os princípios organizacionais são distintos das organizações tradicionais por três motivos: 1) os participantes estão incluídos por causa dos seus interesses e habilidades para contribuir com uma ação construtiva; 2) os membros da rede são conectados por “ligações frouxas” e participam do sistema voluntariamente; 3) as atividades e decisões giram em torno de uma visão ou propósitos mais amplos e um conjunto de objetivos gerais que incorporam os interesses de diversas organizações, grupos e indivíduos envolvidos no funcionamento do sistema (CUNHA, 2002; FOMBRUN, 1997).

A perspectiva da abordagem de redes, em função de sua característica de que por meio da rede a empresa pode conseguir resultados e objetivos que não conseguiria individualmente, é demonstrada por Nohia (1992) através de cinco premissas que guiam essa perspectiva, a saber: 1) independentemente do porte do nível de análise, as organizações podem e devem ser analisadas de uma maneira que se preveja a importância de qualquer participante da rede, ou seja, as organizações devem ser analisadas a partir de sua rede; 2) pela característica do ambiente organizacional ser constituído de uma rede de diversas outras organizações, esse ambiente é percebido como o local que faz com que as organizações se mantenham juntas, e, em consequência disso, a relação ambiental remete ao reconhecimento de incerteza, dependência e legitimidade; 3) as posições do integrante na rede de relacionamento podem explicar suas ações, bem como as posições relativas de outros integrantes em outras redes podem explicar as variações dessas ações; 4) o fato de as redes serem socialmente construídas influencia determinadas ações, as quais são modificadas pela rede como resultado de interação de atores, porque estes não são fixos, mas influenciados pela estrutura social da rede; 5) para efetuar um estudo comparativo de organizações, devem ser consideradas as suas características na rede através de múltiplos níveis de análise.

2.3.4. ESTUDO DE REDES ECONÔMICAS E SOCIAIS

Os conceitos e as abordagens metodológicas de redes, aglomerados ou arranjos produtivos locais, a partir de uma problemática comum e sob os fundamentos teórico-metodológicos que procuram reduzir as lacunas existentes no campo, destacam o papel central da busca pela sobrevivência e competitividade interativa como fator de desenvolvimento econômico e social (CASTELLS, 2000; LAZARINI, 2007), constituindo, também, alternativa ao foco tradicional em setores econômicos e empresas individuais. A participação dinâmica em redes tem auxiliado empresas e pequenos produtores, especialmente os de micro, pequeno e médio portes, a ultrapassarem as conhecidas barreiras ao crescimento, a produzirem eficientemente e a comercializarem seus produtos em mercados nacionais e internacionais (DROUVOT, FENSTERSEIFER, 2002; DANTAS, KERTSNETZKY e PROCHNIK, 2002; ROWLEY, 1997). As políticas dos diferentes países vêm crescentemente incorporando estas tendências (COCCO, URANI, PATEZ, 1999).

Por outro lado, os sistemas colaborativos e arranjos produtivos locais tendem, cada vez mais, a se tornarem importantes instrumentos de promoção do desenvolvimento industrial e inovativo (ALBAGLI e MACIEL, 2002; FISCHER, 1996). O modelo histórico de desenvolvimento adotado no passado privilegiava a ação sobre a firma individual, mesmo nas famílias e nos pequenos negócios, aos quais se seguia o modelo adotado para as médias e grandes corporações. A evolução do modelo coletivo, principalmente em alguns países da Europa, aponta na direção de ações locais ou setoriais apoiadas em cadeias produtivas, indicando soluções tanto para as firmas individuais quanto para o conjunto de elos e atores dessas cadeias. Assim, as abordagens de perspectiva coletiva dispõem o tema do desenvolvimento sócio-econômico na agenda das localidades como forma de promoção e de criação de um ambiente favorável ao surgimento e fortalecimento de pequenos negócios e produtores familiares (CASSIOLATO, SZAPIRO, 2000; BRINKERHOFF, 1999) e de democratização dos processos sociais ali existentes (JONES, HESTERLY, 1997; MILANI, SOLINIS, 2002).

É na perspectiva da rede que se estabelecem relação de confiança e de trocas entre os atores (BALESTRO, MESQUITA, 2002), em que se criam condições para um ambiente de aprendizagem coletiva e de difusão de inovações. Ao se organizarem como unidades de produção conglomerada, as empresas e os produtores locais procuram reproduzir as formas de competitividade e inovação: capacidade de gerar economias de escala, de investir em inovação produtiva e gerencial e de contar com profissionais qualificados.

Nesse sentido, a perspectiva da dependência dos recursos entende que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos que necessita, e que nem toda atividade pode ser realizada somente internamente, de maneira isolada e independente (HALL, 2004). Nessas condições, as organizações passam a depender do seu ambiente e de outras organizações como forma de obter o acesso aos recursos necessários. As interações de uma organização com o seu ambiente se dão por meio dos relacionamentos com outras organizações, pois estas são as fontes dos recursos necessários.

Dessa forma, a interdependência e a ação organizacional reduzem a dependência por recursos individuais e ampliam a dependência dos recursos coletivos. Aldrich (1979) acrescenta que a competição por recursos escassos leva à dependência de algumas organizações em relação a outras. A perspectiva da dependência dos recursos tem como elemento básico a escolha estratégica. A perspectiva da estratégia, por sua vez, considera as ações coletivas como uma das muitas oportunidades estratégicas que podem ser exploradas quando se busca melhorar a posição de uma organização perante seus competidores.

Nesse caso, a atenção é direcionada à necessidade de ajustar as respectivas estratégias entre os parceiros, a fim de que o relacionamento contribua positivamente para o alcance dos objetivos de cada uma das partes, assim como para a necessidade de aprender a operar em novos mercados domésticos ou externos, ou, ainda, para diversificar em novos negócios (CHILD; FAULKNER, 1998; PFEFFER, SALANCIK, 1978; HALL, 2004; AUSTER, 1994; CASTRO, 2006).

3. METODOLOGIA

Com a intenção de apresentar a sistematização do caminho percorrido, assegurar a validação e confiabilidade do estudo, bem como dar apoio à réplica, esse capítulo apresenta a metodologia para a solução do problema de pesquisa. Em um primeiro momento, são apresentadas as linhas gerais da proposta metodológica e, após, as questões operacionais da metodologia. O presente trabalho aceita a utilização de categoria de análise para a fase qualitativa e de variáveis para a fase quantitativa. Dessa forma, os termos aparecem de maneiras distintas e complementares ao longo deste capítulo destinado à metodologia.

3.1 RESUMO OPERACIONAL

A pesquisa utilizou duas metodologias independentes e complementares: primeiramente, uma fase exploratória para o delineamento das categorias de análise; em seguida, a pesquisa do tipo levantamento para a aplicação do estudo à população constituída pelas empresas integrantes do Arranjo Produtivo Local de Metais Sanitários de Loanda-PR, utilizando assim as variáveis dependente e independente.

Em função da amplitude deste estudo, e sendo inerente à questão estratégica, o método combinado permite melhor compreensão a respeito das categorias de análise propostas (CRESWELL, 2007; FLICK, 2004; BABBIE, 2001; GODOY, 1995; RICHARDSON, 1989; MAY, 2004). A variável de análise independente é representada pela estratégia colaborativa das organizações. A variável dependente é representada pelo conteúdo estratégico das organizações que compõem a rede objeto deste estudo.

A pesquisa qualitativa realizada por meio da pesquisa exploratória buscou o delineamento das categorias de análise e, a partir daí, a definição do instrumento de coleta dos dados; a segunda fase, quantitativa, abrangeu a população prevista, ou seja, a rede objeto deste estudo. Os procedimentos metodológicos, portanto, foram múltiplos (multimétodos) e de natureza descritiva, explicativa, qualitativa e quantitativa.

O nível de análise foi constituído pelas empresas envolvidas e, conseqüentemente, pela rede organizacional. A unidade de análise foi cada um dos dirigentes das empresas, visto que neste trabalho a Visão Baseada em Atividades oferece lentes teóricas para análise. Na primeira fase, foram aplicadas entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado, observação não participante e análise documental. Para o tratamento dos dados qualitativos, foi utilizada a

análise de conteúdo, e para a análise dos dados qualitativos, a sua tabulação em categorias. Para análise dos documentos coletados foi utilizada a técnica de análise documental (MAY, 2004).

A triangulação dos dados obtidos nas entrevistas, nos documentos da empresa, nas observações e nos questionários auxiliou na compreensão das categorias pesquisadas. Na segunda fase, quantitativa, aplicaram-se questionários estruturados com tratamento estatístico dos dados. A perspectiva temporal da pesquisa pôde ser caracterizada como do tipo transversal, com aproximação longitudinal, em função de questionamentos sobre os processos estratégicos e seus resultados (RICHARDSON, 1989).

Identificaram-se como limitações principais das pesquisas as dificuldades encontradas para a delimitação das estratégias, a abstração de seus resultados e, principalmente, a dependência da existência de dados em registros secundários, bem como a capacidade cognitiva dos respondentes e do pesquisador. Cuidados específicos foram tomados para a sua minimização, por meio da busca de categorias de análise que pudessem expressar adequadamente a realidade observada e o uso de múltiplas fontes de dados com triangulação para a sua rigorosa confirmação.

3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A razão da existência e confecção deste estudo foi contribuir com a geração do conhecimento em fenômenos estratégicos relacionais e de conteúdo, sob a perspectiva de suas práticas. Dessa forma, pretendeu-se responder ao seguinte problema: **de que forma as estratégias colaborativas afetam o conteúdo estratégico das empresas que compõem a rede do APL de Metais Sanitários de Loanda?**

3.2.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Algumas questões elementares foram desmembradas a partir dos objetivos geral e específicos. Essas questões auxiliaram na eliminação da possibilidade de dúvida em relação ao que deveria ser realizado pelo pesquisador (TRIVIÑOS, 1984), pois ofereceram uma compreensão da funcionalidade do problema (BOAVENTURA, 2007). Nessa fase, “o pesquisador estreita o foco para questões específicas a serem respondidas” (CRESWELL, 2007, p. 117). Dessa forma, a presente seção contém as perguntas de pesquisa relativas aos objetivos geral e específicos:

- a) Como é caracterizado o APL de Metais Sanitários?
- b) Quais as suas práticas e conteúdo estratégico do APL de Metais Sanitários?
- c) Como são as estruturas e o perfil dos relacionamentos econômicos, sociais e informacionais entre as organizações que compõem o APL de Metais Sanitários de Loanda?
- d) Quais são as principais práticas estratégicas de colaboração sob as perspectivas econômicas, sociais e informacionais existentes no APL de Metais Sanitários?
- e) Quais práticas estratégicas colaborativas estão afetando o conteúdo estratégico das organizações que compõem a rede?
- f) Quais os efeitos das práticas estratégicas de colaboração sobre o conteúdo estratégico das organizações que compõem o APL de Metais Sanitários, tanto individualmente quanto coletivamente?

3.2.2 APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISES

Nesta seção são apresentadas as categorias de análise norteadoras deste estudo, que serviram para a análise e confecção das variáveis independente e dependente. As variáveis são características que podem ser observáveis (TRIVIÑOS, 1987) e que assumem diversos posicionamentos em um estudo. A variável independente é explicativa, afeta a outra variável ou, ainda, causa ou afeta o resultado; já a variável dependente é a afetada ou explicada. Dessa forma, o resultado varia de acordo com mudanças nas variáveis independentes ou é o resultado da influência da variável independente (TRIVIÑOS, 1987; RICHARDSON, 1999; CRESWELL, 2007).

O presente estudo analisou a estratégia colaborativa e nesse caso a estratégia colaborativa representa a variável independente. Como variável dependente, este estudo utilizou o conteúdo estratégico das empresas, formado por produto, mercado e resultado, elementos constituintes do conteúdo estratégico, influenciados pelo foco estratégico da organização, conforme figura abaixo.



Figura 10 – Variáveis de Análise
 Fonte: Elaborado pelo autor

Como esse trabalho tem na Visão Baseada em Atividades uma lente teórica e não um aparato metodológico, surge como perspectiva de análise a estratégia enquanto prática, que, apesar de não estar contemplada como variável, oferece elementos para a análise das variáveis. O quadro a seguir, extraído dos objetivos da pesquisa e da base teórico-empírica, resume as categorias de análise do trabalho.

Variável Independente	Estratégia Colaborativa	Formação de relações recíprocas
Variável Dependente	Conteúdo Estratégico	Produto Mercado Resultado Foco
Enquadramento Teórico	Estratégia enquanto Prática	Atores não Humanos Capacidades e Conhecimento Contexto Ética Instituições Poder Resultados <i>Stakeholders</i> Linguagem Identidade Profissional

Quadro 5 – Categoria de análise
 Fonte: Referencial Teórico-empírico

De acordo com o supracitado, forma-se o cenário para as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise.

3.2.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DA CATEGORIA DE ANÁLISE

Os elementos de análise são constituídos por conceitos gerais operacionalizados pelo pesquisador que infere a eles um sentido prático, ou seja, dá às variáveis um sentido observável (TRIVIÑOS, 1987). A definição conceitual (DC) é, pois, considerada ampla, porém deve remeter à sua operacionalização (DO) fatores que possibilitam a mensuração, manipulação ou indicação de variável no fenômeno (RICHARDSON, 1999). Com isso, apresentam-se as variáveis constitutivas e operacionais deste estudo, bem como alguns termos relevantes na subseção seguinte.

Estratégia Colaborativa

DC: a estratégia colaborativa busca o alcance dos objetivos organizacionais e de benefícios por meio da cooperação, sugerindo que as organizações são deficitárias em algumas competências e recursos, por isso ligam-se a outras organizações que possuem as competências ou os recursos ou criam possibilidades para obtenção (CHILD, FAULKNER TALLMAN, 2005).

DO: a operacionalização foi dada pelo modelo apresentado por Child, Faulkner e Tallman (2005), observando-se as Necessidades Internas – dependência de recursos, aprendizagem, limitação de riscos, busca rápida de mercados, minimização de custos e performance fraca – que foram motivadas pelas Mudanças Externas. Para tal, foi utilizada a triangulação dos dados obtidos por meio das entrevistas semi-estruturadas e da análise documental na fase 1 – qualitativa – e dos questionários na fase 2 – quantitativa. Os dados quantitativos foram agrupados em três fatores: colaborativo mercadológico, colaborativo econômico-financeiro e colaborativo global. Essas subcategorias foram obtidas por meio da Análise Fatorial Exploratória e submetidas aos testes de comparação de médias para pequenos grupos (Teste U de Mann-Whitney) e o teste Kruskal Wallis, para verificação de diferenças entre os *clusters* do agrupamento colaborativo base.

Conteúdo Estratégico

DC: o conteúdo estratégico trata dos produtos, mercados e resultados e sua lógica interna, suas mútuas influências, articulações, eventuais discrepâncias ou incongruências, pois a perda da noção do escopo principal e os erros na oferta de produtos e serviços aos mercados são claramente erros do conteúdo estratégico, uma vez que esses equívocos mercadológicos dão-se nos elementos mercado, produtos, foco e resultados estratégicos (BULGACOV *et al*, 2007)

DO: foi verificado, por meio do estudo dos produtos ofertados, dos mercados atingidos, do foco e dos resultados estratégicos das organizações. As características deste trabalho sugerem que os elementos constituintes do conteúdo estratégico sejam operacionalizados de forma individualizada. Foi utilizada a triangulação dos dados obtidos por meio das entrevistas semi-estruturadas e da análise documental na fase 1 – qualitativa. Os questionários foram submetidos ao teste de comparação de médias entre pequenos grupos, teste U, e à análise de correlação entre as variáveis.

Resultados

Os resultados foram categorizados pela perspectiva econômica, social e ambiental, tendo como enfoque teórico a quem e quais resultados estratégicos interessam (WHITTINGTON, 2004).

Resultados Econômicos

DC: os resultados econômicos são os que demonstram a capacidade da organização para gerar lucros, saldar suas dívidas, monitorar os recursos humanos, desempenho tecnológico, operacional e mercadológico (BULGACOV *et al*, 2007).

DO: foi utilizada a triangulação dos dados obtidos por meio das entrevistas semi-estruturadas e da análise documental na fase 1 – qualitativa – e dos questionários na fase 2 – quantitativa. Foram relacionados os resultados econômicos mais comuns e levantados também os resultados esperados por cada empresa e pela rede como um todo. Os questionários foram submetidos ao teste de comparação de médias entre pequenos grupos, teste U, e à análise de correlação entre as variáveis, bem como foi aplicado o teste Kruskal Wallis para verificação de diferenças entre os *clusters* do agrupamento colaborativo base.

Resultados Sociais

DC: por resultados sociais entende-se os decorrentes da interação da organização com a sociedade, seja em questões intra e interorganizacionais, seja nas relações com indivíduos e grupos sociais (BULGACOV *et al*, 2007).

DO: foi utilizada a triangulação dos dados obtidos por meio de dados secundários, das entrevistas semi-estruturadas e da análise documental na fase 1 – qualitativa – e dos questionários na fase 2 – quantitativa. Foram pesquisados os resultados sociais mais comuns, tais como o nível de atividade econômica, emprego e renda, educação e saúde, e levantados também os resultados esperados por cada empresa e pela rede como um todo. Os

questionários foram submetidos ao teste de comparação de médias entre pequenos grupos, teste U, e à análise de correlação entre as variáveis, bem como o teste Kruskal Wallis para verificação de diferenças entre os *clusters* do agrupamento colaborativo base.

Resultados Ambientais

DC: os resultados ambientais, apesar de grande dificuldade em obter indicadores, com exceção apenas para os indicadores governamentais compulsórios, oferecem o resultado da interação da organização com o ambiente físico decorrente de suas práticas operacionais (BULGACOV *et al*, 2007; MORATELLI e SOUZA, 2006; GASPARINO, 2006).

DO: foi utilizada a triangulação dos dados obtidos por meio das entrevistas semi-estruturadas e da análise documental na fase 1 – qualitativa – e dos questionários na fase 2 – quantitativa. Foram pesquisados os resultados ambientais operacionais e levantados também os resultados esperados por cada empresa e pela rede como um todo. Os questionários foram submetidos ao teste de comparação de médias entre pequenos grupos, teste U, e à análise de correlação entre as variáveis, bem como foi aplicado o teste Kruskal Wallis para verificação de diferenças entre os *clusters* do agrupamento colaborativo base.

Relacionamento Interorganizacional

DC: os relacionamentos interorganizacionais são constituídos pelas transações, fluxos e ligações sólidas que ocorrem entre duas ou mais organizações (OLIVER, 1990).

DO: foi operacionalizada, pela triangulação dos dados obtidos por meio das entrevistas exploratórias preliminares, entrevistas semi-estruturadas e da análise documental na fase 1 – qualitativa – e dos questionários na fase 2 – quantitativa. Para tanto, foram considerados os fatores de Oliver (1990), que são a necessidade legal, assimetria, a reciprocidade, a eficiência a estabilidade e legitimidade e o estágio do relacionamento (RING e VAN DE VEM, 1994), composto pela fase de negociação, comprometimento e execução. Para fins desta pesquisa, os fatores relacionais foram verificados em sua capacidade de modificações no conteúdo estratégico. Os dados quantitativos foram agrupados em três fatores: informacional operacional, informacional legal/operacional e informacional legitimidade. Essas subcategorias foram obtidas através da Análise Fatorial Exploratória e submetidas aos testes de comparação de médias para pequenos grupos (Teste U de Mann-Whitney) e ao teste Kruskal Wallis para verificação de diferenças entre os *clusters* do agrupamento colaborativo base.

Relacionamento em Redes

DC: Na perspectiva estratégica, o objetivo é compreender processualmente os relacionamentos interorganizacionais. Nesse sentido, as relações cooperativas constituem mecanismos constantemente influenciados por ações das partes, sendo afetadas por fatores como o conteúdo da interação e os objetivos e expectativas dos integrantes até mesmo de organizações externas à rede (CHILD e FAULKNER, 1998; WILLIAMSON; 1996; HAKANSSON e SHARMA, 1996; BOEHS e SEGATTO-MENDES, 2006; CUNHA, 2002; OLIVER, 1990).

DO: foi operacionalizada pela triangulação dos dados obtidos por meio das entrevistas exploratórias preliminares, entrevistas semi-estruturadas e da análise documental na fase 1 – qualitativa – e dos questionários na fase 2 – quantitativa. Para tanto, foram considerados os fatores de Oliver (1990) e Child, Faulkner e Tallman (2005). Para fins desta pesquisa, os fatores relacionais decorrentes foram verificados em sua capacidade de modificações no conteúdo estratégico. Os dados quantitativos foram submetidos à análise de correlação, entre as variáveis, teste U, de Mann-Whitney, de comparação de médias entre pequenos grupos e ao teste Kruskal Wallis, de mensuração de diferenças entre os *clusters* do agrupamento colaborativo base.

3.2.4 DEFINIÇÃO DE OUTROS TERMOS PARA A PESQUISA

Empresas ativas quanto ao conteúdo estratégico

DC: são as organizações que, em redes, possuem a capacidade de agir nos elementos produto e mercado, ou seja, exercem liderança nos elementos produtivos e são constituídas com a finalidade de produção de bens de consumo

Empresas reativas quanto ao conteúdo estratégico

DC: são as organizações que, em redes, apenas refletem em suas operações desejos de outras organizações, ou seja, possuem uma espécie de passividade operacional e estratégica em relação às ativas. São caracterizadas como prestadoras de serviços para as empresas ativas, apesar de exercerem função importante na rede.

Estratégia Competitiva

DC: A estratégia competitiva é a busca da organização por encontrar uma forma diferencial em relação à concorrência em seus produtos, mercado, resultados e foco estratégico (BULCAGOV *et al*, 2007).

Formação de relações recíprocas

DC: a primeira composição diz respeito ao conteúdo estratégico e envolve o contexto do negócio, os produtos e mercados e os resultados obtidos das relações desse conjunto. A segunda composição trata de alguns dos elementos fundamentais do processo estratégico, dentre os quais são apontados os processos decisórios e as ações estratégicas efetivamente implementadas. A terceira composição diz respeito às condições organizacionais internas, sendo os seus principais componentes os objetivos organizacionais, o sistema de gestão e o sistema de informação. A quarta composição, denominada dinâmica estratégica, permite visualizar os resultados estratégicos obtidos das relações existentes entre as composições (CHAKRAVARTHY e WHITE, 2002).

Arranjo Produtivo Local

DC: Os APL's são aglomerados que criam interação, cooperação e aprendizagem por meio de interdependência e vínculos, bem como possuem potencial de gerar, de forma endógena, aumento da competitividade e do desenvolvimento local. Nesses aglomerados, atuam agentes econômicos, políticos e sociais, assim como diversas instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação dos recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, que, de uma forma ou outra, apresentam vínculos (CASSIOLATO E LASTRES, 2003).

Estratégia enquanto Prática

DC: a estratégia enquanto prática busca a compreensão do dia-a-dia da formulação da estratégia, sendo necessária uma verificação extensa do que venham a ser a comunicação, as reuniões, os gestos, os discursos e os escritos para essa formulação, integrando os níveis micro e macro de análise (WHITTINGTON, 2003, 2004).

Produto

DC: sob o ângulo mercadológico, produto é o que pode ser oferecido com o fim de satisfazer uma necessidade ou desejo (FERREL e HARTLINE, 2005; KOTLER, 2000), ou seja, propiciar benefícios ao consumidor (GOBE *et al*, 2004; LIMEIRA, 2005).

Mercado

DC: visão do posicionamento estratégico como o local em que são lançados os produtos e serviços. Dessa forma, a metáfora militar é constituída pela plataforma de lançamento – organização, que envia projéteis – produtos e serviços, no alvo – mercados, enfrentando rivais – a concorrência, na esperança de obter ajuste – posição estratégica (MINTZBERG, 1996; 2006).

Redes

DC: A rede atua como uma espécie de organização que liga o mercado e a empresa por estruturas e hierarquias poucas vezes definidas, resultando em vários tipos de redes: rede de fornecedores, rede de produtores, rede de clientes, redes de padrões e redes de cooperação tecnológica (ERNST, 1994).

Aprendizagem

DC: Ação efetiva decorrente do aumento da capacidade organizacional através da incorporação de novos conhecimentos (KIM, 1993).

3.3 DELINEAMENTO E *DESIGN* DA PESQUISA

A presente pesquisa teve como direção específica para procedimentos o método misto, porque envolveu a coleta e análise de duas formas de dados – qualitativa e quantitativa – em um único estudo (CRESWELL, 2007). Outros autores também sugerem a utilização da estratégia combinada em estudos organizacionais (HAIR, BABIN, MONEY e SAMOUEL, 2005; FLICK, 2004; BULGACOV *et al*, 2007; GODOY, 1995; RICHARDSON, 1989; MAY, 2004). A técnica associada a esse procedimento metodológico é constituída por procedimentos seqüenciais (CRESWELL, 2007). Este trabalho iniciou-se com métodos qualitativos que serviram para o delineamento das categorias de análise, seguidos de uma fase quantitativa que abrangeu a população da rede como forma de sustentação da generalização dos resultados.

Sua natureza é descritiva, uma vez que com essa tipologia é possível medir as características, estabelecer relações entre as variáveis, bem como é possível ao pesquisador a utilização de documentos como fonte de análise (CRESWELL, 2007; HAIR, BABIN, MONEY e SAMOUEL, 2005). Sua natureza é também explicativa, porque identifica os

fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, sendo aquela que mais se aprofunda no conhecimento da realidade, porque explica o porquê das coisas (GIL, 1991; RICHARDSON, 1989).

Em relação à temporalidade desta pesquisa, a opção transversal com aproximação longitudinal (RICHARSON, 2001) mostrou-se mais adequada em razão de haver a possibilidade de verificar como aconteceu determinado fenômeno, quais suas alterações e porque ele persiste. O nível de análise utilizado foi o organizacional e o da rede organizacional. A rede organizacional foi analisada separadamente na seção relativa às práticas da rede. A unidade de análise disse respeito a cada um dos dirigentes, porque esse é um trabalho que utiliza lentes teóricas, e não aparato metodológico, oferecidas pela Visão Baseada em Atividades.

3.3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

A população considerada para este estudo foi composta pelas empresas que constituem o Arranjo Produtivo Local de Metais Sanitários, considerados aqui em função de suas peculiaridades como redes horizontais formais, existentes no Estado do Paraná. O APL estudado é formado por 36 empresas. Porém, para fins deste trabalho, foram pesquisadas 34, visto que duas são formações empresarias decorrentes com gestão compartilhada, sendo 13 associadas à AIMES e 21 não-associadas. Sob a perspectiva do conteúdo estratégico, 25 são consideradas ativas e 9 reativas.

Na primeira fase da pesquisa, foram realizadas entrevistas com seis dirigentes de empresas associadas e cinco entrevistas com dirigentes de empresas não-associadas, além de uma entrevista em três etapas com o secretário geral da governança. Na segunda fase, foram aplicados questionários aos 34 dirigentes das empresas que compõem o APL de Metais Sanitários.

Utilizou-se o critério de tempo de existência da empresas e acessibilidade para a amostragem não-probabilística intencional, para selecionar as organizações que fizeram parte da primeira fase da pesquisa, qualitativa e exploratória, com vistas a subsidiar a triangulação na análise e a preparação da segunda fase, pois foi o método de amostragem mais indicado para uma situação na qual foi selecionado um pequeno número de elementos do universo, produzindo uma amostra mais significativa e representativa que uma amostra probabilística (FLICK, 2004; RICHARDSON, 1989). A primeira fase se esgotou na exaustão dos dados coletados (FLICK, 2004; CRESWELL, 2007). Na segunda fase da pesquisa, a de

levantamento, foi utilizado o critério amostral não-probabilístico por conveniência, pois ele permitiu que as organizações pesquisadas fossem selecionadas em função de sua acessibilidade, visto que essa fase não é necessariamente feita com objetivo de ser estatisticamente representativa da população (HAIR, BABIN, MONEY e SAMOUEL, 2005; RICHARDSON, 1989), apesar de, neste trabalho, buscar-se a totalidade da população pesquisada.

3.3.3 FONTES, COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Foram utilizados dois instrumentos básicos para levantamento dos dados nesse estudo. Na fase 1 da pesquisa – fase qualitativa – foi utilizada a entrevista semi-estruturada, com a finalidade de aprimorar as categorias de análise e servir como base para a criação do instrumento básico da fase 2 – fase quantitativa. Por meio do questionário, foram levantados dados que, depois de tratados, aplicados testes estatísticos, estatística descritiva e não-paramétrica, através de *software* específico, auxiliaram na análise do fenômeno estudado. A complementaridade buscou no primeiro momento a profundidade e no segundo a abrangência (MACHADO, 2007).

As fontes utilizadas neste trabalho, tendo em vista o nível que se pode atingir dos objetivos, constaram de dados primários e dados secundários. As fontes primárias amparam-se em dois instrumentos básicos: a entrevista semi-estruturada e o questionário estruturado. A entrevista semi-estruturada foi utilizada na fase 1 e apoiou a confecção do questionário estruturado, originário da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, que foi submetido à validação nominal, método constituído pela apresentação do instrumento de coleta a juízes que emitiram opinião sobre o instrumento, conforme sugestão de Hair *et al* (2005) e Richardson (1989). O questionário estruturado contou com questões em escala ordinal, nominal, intervalar e de razão. As fontes secundárias foram compreendidas por reportagens extraídas de jornais, televisão e *sites*, somadas aos dados fornecidos pelo CAGED, IBGE e IPARDES.

A coleta dos dados foi efetuada em duas fases. Na fase 1, utilizou-se a entrevista semi-estruturada, pois esta ocorre com um roteiro prévio, porém abre espaço para que possam emergir perguntas no seu transcorrer (FLICK, 2004). As entrevistas, realizadas entre 14 e 23 de julho de 2008 foram conduzidas por meio de protocolo e seguiram o critério da saturação para a definição da amostra (CRESWEEL, 2007; GODÓI E MATTOS, 2006). Na fase 2, efetuada entre 22 de setembro e 14 de outubro de 2008, utilizou-se o questionário estruturado,

em função de esse instrumento permitir observar as características de um indivíduo ou grupo (RICHARDSON, 1999).

Objetivo	Conceitos Utilizados	Fontes e Instrumentos de coleta	Tratamento dos dados
Caracterizar a rede organizacional que compõe a rede do APL de Metais Sanitários de Loanda por meio de suas práticas e conteúdo estratégico.	Redes (ERNST, 1994); Estratégia enquanto prática (WHITTINGTON, 2003, 2004)	Dados primários e secundários. Jornais, livros, sites e documentos em geral	Análise interpretativa e documental
Mapear as estruturas e o perfil dos relacionamentos econômicos, sociais e informacionais entre as organizações da rede pesquisada.	Relacionamentos em Redes (CHILD e FAULKNER, 1998; WILLIAMSON; 1996; HAKANSSON e SHARMA, 1996; BOEHS e SEGATTO-MENDES, 2006; CUNHA, 2002; OLIVER, 1990) Formação de relações recíprocas (CHAKRAVARTHY e WHITE, 2002).	Dados primários e secundários. Entrevista semi-estruturada e questionário estruturado	Análise de conteúdo e estatística não-paramétrica
Descrever as principais práticas estratégicas de colaboração sob as perspectivas econômicas, sociais e informacionais existentes na rede pesquisada.	Estratégia enquanto prática (WHITTINGTON, 2003, 2004)	Dados primários. Entrevista semi-estruturada e questionário estruturado	Análise de conteúdo e estatística não-paramétrica
Identificar as práticas estratégicas colaborativas que afetam o conteúdo estratégico das organizações que compõem a rede.	Estratégia Competitiva (BULGACOV et al, 2007); Estratégia Colaborativa (CHILD, FAULKNER TALLMAN, 2005); Conteúdo Estratégico (BULGACOV et al, 2007)	Dados primários. Entrevista semi-estruturada e questionário estruturado	Análise de conteúdo e estatística não-paramétrica
Descrever o efeito das práticas estratégicas de colaboração das organizações que compõem a rede em estudo sobre o conteúdo estratégico.	Estratégia Competitiva (BULGACOV et al, 2007); Estratégia Colaborativa (CHILD, FAULKNER TALLMAN, 2005); Conteúdo Estratégico (BULGACOV et al, 2007)	Dados primários. Entrevista semi-estruturada e questionário estruturado	Análise de conteúdo e estatística não-paramétrica

Quadro 6 – Objetivos da pesquisa, conceitos utilizados e as respectivas fontes, instrumento de coleta e tratamento de dados.

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro acima apresenta um resumo dos objetivos específicos desta pesquisa, bem como das respectivas fontes, instrumentos de coleta e tratamento dos dados.

O tratamento dos dados foi efetuado de acordo com as fases da coleta dos dados. Na fase 1 – qualitativa – as entrevistas semi-estruturadas foram transcritas e expostas à análise de conteúdo, conforme instrumento de análise apresentado no apêndice 6 (FLICK, 2004; RICHARDSON, 1999). A análise interpretativa aconteceu por meio da proximidade de conteúdo e extração de grupos de ações que refletiam a lógica das atividades (OLIVEIRA, 2007). Nessa fase, foram incluídos no mesmo formato de análise os dados secundários da pesquisa. A fase 2 – quantitativa – contou com o auxílio do pacote estatístico SPSS® *for*

Windows®. Os testes de estatística descritiva utilizados foram relativos à frequência, descrição da amostra e cruzamento dos dados e os de estatística não-paramétrica foram o teste de correlação de Spearman, teste U, de Mann-Whitney, para verificação de diferenças entre pequenos grupos, teste de Kruskal Wallis, para mensuração de diferenças entre os *clusters* do agrupamento colaborativo base, bem como a Análise Fatorial Exploratória.

3.3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados passou por três etapas distintas e complementares: análises de conteúdo documental e interpretativa, seguidas de técnicas de análise estatística não-paramétrica. Por fim, houve a triangulação dos dados primários, secundários e análises da fase 1 e 2 da pesquisa. Esse procedimento teve o objetivo de fornecer confiabilidade e validade aos resultados (CRESWELL, 2007; FLICK, 2004; TRIVIÑOS, 1994; MAY, 2004).

3.3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

É sensato apresentar as limitações da pesquisa ocorridas durante sua operacionalização, já que, sua consciência, tenta mitigar os erros. Nesse sentido, os vieses pessoais podem interferir nos resultados, principalmente tratando-se de estudo em que o pesquisador é inserido no interior das organizações, a fim de obter os dados primários (entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários) para a análise.

Pode ter havido prejuízos na coleta de dados pelas limitações cognitivas dos respondentes, pois a principal fonte de dados foi a percepção dos dirigentes das organizações do APL de Metais Sanitários, uma vez que alguns questionamentos envolveram evolução ao longo do tempo. Soma-se a isso a limitação cognitiva do próprio pesquisador, pois é de grande dificuldade a manutenção de uma postura de imparcialidade ou mesmo de não envolvimento, ainda que de forma inconsciente, mesmo buscando-se a eliminação da emissão de juízo de valor.

Entretanto, a utilização da técnica de triangulação, as múltiplas fontes de evidências e a adoção de métodos qualitativos e quantitativos possivelmente minimizaram a influência das limitações, possibilitando maior confiabilidade e validade à pesquisa.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Relacionado com a proposta metodológica demonstrada no capítulo anterior, a investigação empírica do problema de pesquisa desta dissertação passou por dois momentos distintos: fase 1 – qualitativa – e fase 2 – quantitativa. Essa opção permitiu o esclarecimento da proposta temática da pesquisa.

Esta seção é guiada pelos objetivos específicos de pesquisa, utilizando análise qualitativa por meio de paráfrases e transcrições diretas do conteúdo transcrito dos depoimentos das entrevistas. Na análise quantitativa, utilizaram-se testes estatísticos diversos. É válido salientar que se buscou a triangulação de evidências múltiplas juntamente à análise e interpretação dos dados quantitativos. Essa fase, quantitativa, foi beneficiada pela confecção do instrumento de coleta, orientada pela fase 1, qualitativa e exploratória.

Este capítulo, portanto, foi estruturado em cinco subseções orientadas pelos objetivos específicos propostos: na primeira subseção procura-se caracterizar o APL de Metais Sanitários de Loanda por meio de suas práticas e conteúdo estratégico; na segunda subseção, tem-se o mapeamento das estruturas e o perfil dos relacionamentos econômicos, sociais e informacionais entre as organizações da rede pesquisada; na terceira subseção, descrevem-se as principais práticas estratégicas de colaboração sob as perspectivas econômicas, sociais e informacionais existentes na rede pesquisada; na quarta seção, identificam-se as práticas estratégicas colaborativas que estão afetando o conteúdo estratégico das organizações que compõem a rede. Por fim, na quinta subseção, procura-se descrever o efeito das práticas estratégicas de colaboração das organizações que compõem a rede em estudo sobre o conteúdo estratégico, tanto individual quanto coletivamente.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO APL DE METAIS SANITÁRIOS

- Como é caracterizado o APL de Metais Sanitários?

A região do APL de Metais Sanitários situa-se na microrregião geográfica de Paranavaí, no Noroeste do Paraná, no Terceiro Planalto Paranaense, totalizando uma área de 1.777,1 km², ou seja, 0,9% do território paranaense. Residem nos municípios componentes 39.476 habitantes, o que corresponde a 15% da população da microrregião e 0,4% da população do estado. Os municípios onde está localizado o APL são Loanda, Santa Cruz do Monte Castelo, Santa Isabel do Ivaí e São Pedro do Paraná, sendo que o primeiro é o principal

município do arranjo. O APL de Metais Sanitários vem se desenvolvendo ao longo dos últimos 27 anos. A primeira empresa do segmento foi fundada em Loanda, em 1980.

Com a expansão da urbanização do Noroeste paranaense, decorrente da crise cafeeira nos anos 70 e do início da implantação de serviços públicos de saneamento básico, um empresário local vislumbrou uma nova oportunidade de mercado na produção de torneiras para atender a demanda emergente em uma região, na época, relativamente isolada dos centros produtores desse tipo de bem. Esse empresário formou uma pequena fábrica de torneiras, embrião de uma atividade que, nos anos subseqüentes, constituiu importante alternativa urbana de emprego e renda para um local até então dependente exclusivamente da agropecuária.

O APL de Metais Sanitários é caracterizado de diferentes maneiras por diferentes entidades e estudiosos. Stainsack (2005) coloca que o APL de metais sanitários é composto por 15 empresas. Esse estudo é decorrente da experiência do Instituto Eduvaldo Lodi (IEL) do Paraná, integrante do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), na contribuição para o desenvolvimento industrial de Arranjos Produtivos Locais (APLs). O IPARDES (2006, a), em estudo de caso sobre o APL, identificou 22 empresas, excluindo as empresas que eram subdivididas para fins tributários. A AIMES-ADR (2008), governança estabelecida no APL constituída por 13 empresas, enumera 23 empresas como sendo o número total de organizações constituintes do arranjo. O critério de contagem do número de empresas por esse último organismo dá-se por proximidade das empresas com a governança.

Parece haver imprecisão na definição do número de empresas, talvez por confusão conceitual e de interesses dos organismos e estudiosos envolvidos, e principalmente pelo dinamismo do crescimento do próprio APL. Dessa forma, para fins deste trabalho, serão consideradas todas as empresas que possuem atividades relacionadas (CASSIOLATO e LASTRES, 2003) à manufatura de metais sanitários, excluindo-se apenas as empresas criadas para fins de enquadramento tributário, fato que inicialmente também foi identificado pelo estudo do IPARDES (2006).

Como forma de subdivisão, as empresas foram divididas em dois grandes grupos: o primeiro grupo foi formado por empresas associadas e não-associadas à AIMES-ADR. O segundo grupo foi formado por empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico. Dessa forma, para fins deste trabalho, o APL de Metais Sanitários reuniu 36 empresas. Destas, duas não foram entrevistadas em função de que são formações empresariais com gestão compartilhada, ou seja, são empresas de prestação de serviços originárias da necessidade de produção de peças e da reciclagem da areia para a fundição. O que fez a

exclusão destas empresas da coleta de dados para este trabalho foi o fato de que a gestão destas empresas são realizadas pelos sócios entrevistados nas empresas sedes. Portanto, foram coletados dados em 34 empresas, sendo 13 associadas e 21 não-associadas. Sob a perspectiva do conteúdo estratégico, essas empresas são reclassificadas, de forma que 25 são consideradas ativas e 9 reativas quanto ao conteúdo estratégico. A tabela 1 apresenta as empresas associadas, as não-associadas e sua classificação enquanto ativas e reativas ao conteúdo estratégico.

		Associado à AIMES-ADR		Total
		Sim	Não	
Quanto ao Conteúdo Estratégico	Ativa	11	14	25
	Reativa	2	7	9
Total		13	21	34

Tabela 1 – Empresas associadas, não-associadas, ativas e reativas ao conteúdo estratégico
Fonte: Dados primários da pesquisa

A tabela 2, abaixo, apresenta a população dos municípios que integram o APL de Metais Sanitários. Essa informação é de relevância para esta pesquisa no momento da discussão dos resultados sociais, principalmente por meio da informação da população economicamente ativa - PEA.

Municípios	População	População Economicamente Ativa
Loanda	19.464	9.356
Santa Cruz do Monte Castelo	7.924	3.880
Santa Isabel do Ivaí	8.509	4.161
São Pedro do Paraná	2.532	1.329
TOTAL	38.429	18.726

Tabela 2 - Municípios, Contagem populacional e População Economicamente Ativa
Fonte: Contagem Populacional IBGE 2007

Um retrato dos municípios que compõem o APL é mais bem obtido através do *ranking* apresentado pela FIRJAN (2008), que apresenta indicadores municipais, em um total de 5.564 localidades pesquisadas, em que são possíveis comparações em diferentes indicadores, tais como Emprego e Renda, Educação e Saúde. Esses três indicadores, originários de outros indicadores sociais, criam o IFDM (Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal). Com base nesses indicadores, o município base do arranjo possui 0,6732 no IFDM, o que representa a 1.516ª posição no país e a 214ª no estado; 0,7154 no indicador de Educação, o que representa a 1.714ª posição nacional; 0,3901 no indicador de emprego e renda, o que representa a 2.736ª posição no país e 0,9141 no indicador de saúde, o que representa a 316ª posição nacional.

Com relação aos mesmos indicadores, o município de Santa Izabel do Ivaí apresenta 0,6374 no IFDM, o que representa a 2.089ª posição no país e a 305ª no estado; 0,7388 no

indicador de Educação, o que representa a 1.379^a posição nacional; 0,4186 no indicador de emprego e renda, o que representa a 2.293^a posição no país e 0,7550 no indicador de saúde, o que significa a 2.521^a posição nacional.

O município Santa Cruz do Monte Castelo possui 0,6880 como indicador IFDM, ocupando a 1.313^a posição nacional e a 178^a posição estadual. No índice relativo à empregabilidade e renda, o indicador é 0,5404, o que aponta à 982^a posição em relação ao país; em relação ao indicador de Educação, o IFDM é 0,7314, 1.470^a posição no país. No quesito saúde, o indicador é 0,7920, estabelecendo assim a 2.036^a posição entre os municípios pesquisados no país.

A cidade de São Pedro do Paraná possui a 608^a posição nacional e a 53^a estadual com IFDM 0,7405. No indicador de emprego e renda, o município ocupa a 1.608^a posição no país, com um indicador de 0,4710. Em relação ao indicador de Educação, sua posição é a 606^a posição nacional com um indicador de 0,8212, e no indicador saúde possui 0,9293, ocupando assim a 189^a posição nacional. Informações e análises adicionais sobre os indicadores sociais são apresentadas na subseção destinada aos resultados sociais.

Após o levantamento de campo, e expurgando as empresas criadas para fins tributários, o APL de Metais é composto por 34 empresas de pequeno porte² (70%) e médias empresas (30%), que produzem torneiras, duchas higiênicas, *kits* e acessórios para banheiros, registros e válvulas, acabamentos, bóias, ralos e grelhas, perfazendo cerca de 100 itens básicos diferentes, que, mesclados com diversos acessórios, podem alcançar dois mil itens (AIMES, 2008). A indústria de metais sanitários no Paraná está praticamente concentrada em Loanda e região, com os quatro municípios representando a totalidade do segmento na microrregião de Paranavaí e, respectivamente, 82% e 86% dos estabelecimentos e do emprego formal deste segmento no estado (SEFA/2007).

O total de empregados nas empresas estudadas é de 2.431, sendo que, deste total, 2.272 estão na área de produção e 159 na área administrativa. Esse número perfaz 12,98% da população economicamente ativa dos municípios que compõem o APL. O número de empregos indiretos estimado pela AIMES (2008) é de 3.000 empregos. Esse número foi estimado pelo número de representantes e pessoas que prestam serviços diversos diretamente

² O porte das empresas foi definido pelo faturamento anual, seguindo a classificação da SEFA-PR, para micro e pequenas empresas, e a do BNDES, para médias e grandes, resultando na seguinte estratificação: micro-empresa (até R\$ 216.000,00); pequena (R\$ 216.001,00 até R\$ 10.500.000,00); média (R\$ 10.500.001,00 até R\$ 60.000.000,00); grande (acima de R\$ 60.000.000,00).

para as empresas. Dessa forma, essa perspectiva envolveria 29% da população economicamente ativa desses municípios.

A importância do APL de Metais Sanitários reside no fato de que, em Loanda e região, o emprego formal total cresceu, nesse período, 84,4%, sendo a indústria de transformação responsável por 45,4% do incremento absoluto total. Tal desempenho da indústria na região de Loanda deve-se fundamentalmente ao aumento do número de empregos no segmento de metais sanitários, quase multiplicado por 30 no período, passando de 85 postos formais, em 1995, para 602, em 2000; 868 em 2004; 2.043 no ano de 2006 e 2.431 em 2008. Observa-se, assim, que o maior incremento deu-se justamente no período de maior expansão dos empreendimentos locais desse segmento (IPARDES, 2006, b).

Sob a perspectiva da produção, houve um considerável aumento no período 2005-2007, quando, no ano de 2005, houve uma produção de 700.000 peças/mês e no ano de 2007 uma produção de 1.282.000 peças/mês, verificável pela tabela 3, abaixo.

	2005	2006	2007
Produção Mensal	700.000	800.000	1.282.000
Produção Anual	8.400.000	9.600.00	15.384.000
Variação	0%	14,28%	60,25%

Tabela 3 – Produção em número de itens

Fonte: AIMES (2007) e dados primários da pesquisa

O IPARDES (2006, a) apresenta como a principal carência em ativos institucionais, nesse APL, a ausência de cursos de formação de mão-de-obra, tanto na capacitação operacional básica para o ingresso nas empresas quanto na qualificação de maior conteúdo técnico (torneiro mecânico, eletricista industrial, ferramenteiro), apontando também a carência de cursos de capacitação gerencial dos empresários.

A estrutura administrativa das empresas do APL é relativamente simplificada, não ocorrendo grande especialização de funções. Há o predomínio do cargo de auxiliar administrativo, uma vez que as funções diretivas (comercial e financeira) são exercidas pelos proprietários e familiares (IPARDES, 2006, b).

A configuração mercadológica do APL é relacionada a produtos para um mercado de consumo mais popular, não tendo, nas empresas líderes do mercado nacional (Docol e Deca), seus concorrentes diretos. No entanto, já se averigua, em algumas empresas da região, o desenvolvimento de linhas de produtos mais elaborados (IPARDES, 2006, b).

Sob a perspectiva da governança no APL de Metais Sanitários, atuam o Sistema FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná; IEL – Instituto Eduvaldo Lodi; SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às

Micro e Pequenas Empresas e MDIC – Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio e AIMES - ADR – Associação das Indústrias de Metais Sanitários de Loanda e Região – Agência de Desenvolvimento Regional. A figura 11, abaixo, apresenta uma visualização da rede analisada e dos organismos envolvidos no APL de Metais Sanitários.

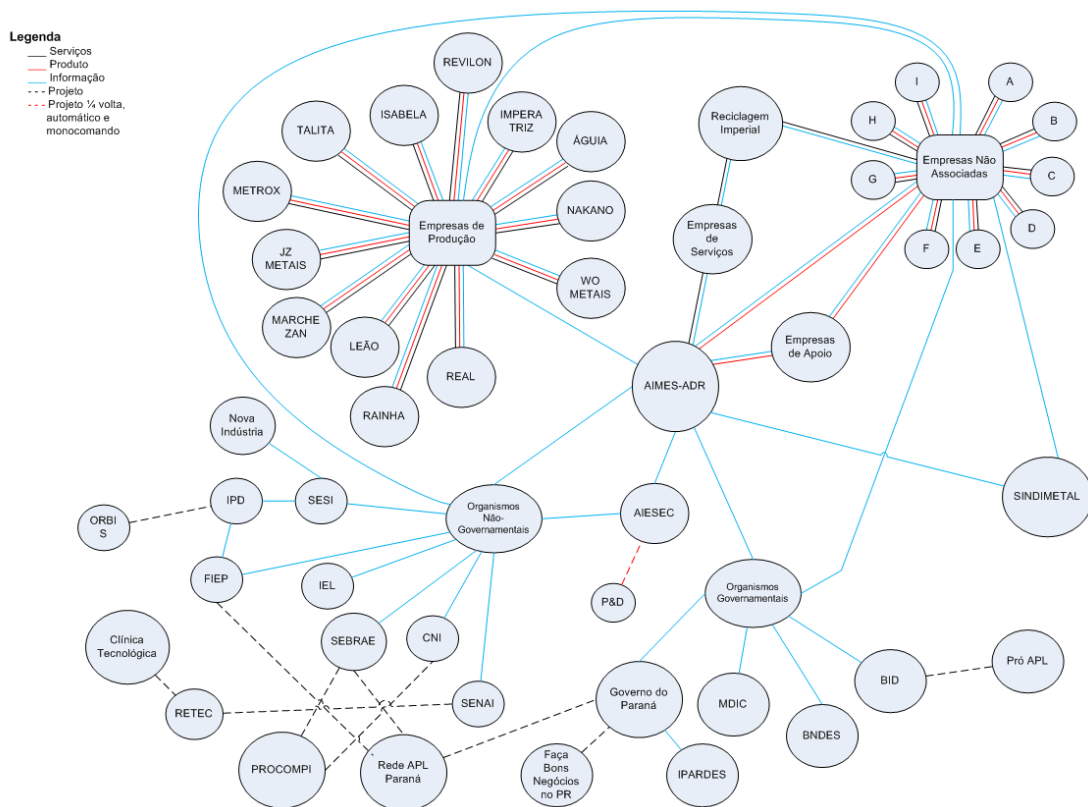


Figura 11 – Configuração da Rede do APL de Metais

Fonte: Dados primários e secundários

No entorno das empresas de bens finais, gravita um conjunto de micro e pequenas empresas terceirizadas, realizando etapas do processo produtivo, como fundição, usinagem, afinação, cromação e polimento de peças, o que, neste trabalho, são consideradas empresas reativas quanto ao conteúdo estratégico. Essas empresas atendem uma parcela das indústrias instaladas que não conseguiram e/ou não têm como estratégia internalizar algumas dessas etapas (SEIM, 2007). É importante a anotação de que várias dessas empresas, apesar de não possuírem a totalidade do processo produtivo, contemplam uma estrutura comercial que oferece a linha completa de produtos com marcas próprias, conforme ficará evidenciado no decorrer deste trabalho.

Foram encontrados organismos com interesses diversos sobre o APL de Metais Sanitários, por vezes com ações sobrepostas umas às outras, que circundam a governança estabelecida. Dentre as entidades governamentais encontradas, estão o Governo do Estado do

Paraná, diretamente com o programa Faça Bons Negócios Paraná; o IPARDES; o MDIC; o BNDES; o BID, com o programa Pró-APL. Já os organismos não-governamentais encontrados no arranjo foram o SENAI, com os programas RETEC e Clínica Tecnológica; a FIEP, com o CIN – Centro Internacional de Negócios; o SEBRAE com a CNI, com o projeto PROCOMPI; O SESI, através do IPD, com o ORBIS; o IEL e a AIESEC, com programas de estágios internacionais.

A visualização da rede permite o entendimento das empresas, associadas e não-associadas e a gama de instituições que circulam o APL e que, por vezes, sobrepõem ações. Em função disso, no Paraná, foi criado um fórum de discussão e decisões voltado para dar maior resultado às políticas de apoio aos APL's, com o nome de Rede APL Paraná – Rede Paranaense de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais – formada atualmente pelo governo do Estado, pelo Sistema FIEP, SEBRAE, BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, pelo Conselho Estadual do Trabalho, Banco do Brasil, Bradesco, Curitiba S.A. e pelo IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade.

A Rede APL Paraná, a partir de uma lista de 120 aglomerados empresariais, priorizou 22 APL's no estado, dentre os quais o APL de Metais Sanitários, buscando trocar experiências e mudar o perfil de atuação, sair de um pensamento de desenvolvimento exógeno para um modelo de desenvolvimento endógeno (RISSETE, 2007). O APL de Metais Sanitários foi inserido na lista de APL's prioritários para ações do MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior para receberem ações e serem alvos de projetos do Grupo de Trabalho Permanente para APL do Governo Federal (FIEP, 2007).

A AIMES-ADR é um organismo originário da evolução da Associação das Indústrias de Metais Sanitários de Loanda e Região - AIMESALOR, fundada em 14 de dezembro de 2005, visando a amplificar as ações do APL de Metais Sanitários. Essa organização constitui a principal entidade local de representação do segmento produtivo, incluindo, entre as suas finalidades, a Coordenação das ações do APL de Metais Sanitários; experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; realização de estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias; produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos relativos ao segmento.

Em janeiro de 2007, a AIMES agregou a Agência de Desenvolvimento Regional com o apoio do Sistema FIEP e, com isso, passou a ser denominada AIMES-ADR, com o objetivo de implantação de ações de fortalecimento e desenvolvimento sócio-econômico da região; desenvolvimento regional e sustentável, favorecendo a realização de atividades econômicas

em associação com os diversos organismos e instituições municipais, nacionais e internacionais. A ADR abrange as cidades de Loanda, Planaltina do Paraná, Porto Rico, Querência do Norte, Santa Mônica, Santa Isabel do Ivaí, Santa Cruz do Monte Castelo e São Pedro do Paraná.

O APL de Metais Sanitários possuía, no período deste estudo, 36 empresas, porém foram utilizadas 34, visto que duas foram descartadas por serem gerenciadas conjuntamente por 4 empresas proprietárias. Destas, 13 empresas (38,2 % da amostra) são associadas à AIMES-ADR e 21 (61,8%) não o são. As empresas possuem em média 5,89 anos, com desvio padrão 5,02 e mediana de 5,00. As empresas associadas possuem média de idade superior às não-associadas (8,65 anos para as associadas e 4,18 anos para as não-associadas). Aqui, o desvio padrão e a mediana são 6,37 e 8,00 para as associadas e 3,03 e 3,50 para as não-associadas, respectivamente. Por meio do teste U, de Mann-Whitney, para amostras independentes, é possível constatar que esses dois grupos possuem diferenças estatísticas significativas em relação à idade das empresas (Mann-Whitney U 59,000; *Asymp. Sig* 0,006).

Em relação ao conteúdo estratégico, foram detectados dois tipos de empresas: as ativas quanto ao conteúdo estratégico e as reativas quanto ao conteúdo estratégico. O grupo de empresas ativas é constituído pelas organizações que exercem liderança nos elementos produtivos, ou seja, são constituídas com a finalidade de produção de bens de consumo. As reativas atuam com uma espécie de passividade e espera em relação às ativas, ou seja, são caracterizadas como prestadoras de serviços para as empresas ativas. Sobre essa classificação, a idade média das empresas é de 5,89 anos, com desvio padrão de 5,02 e mediana 5,00. As ativas, quanto ao conteúdo estratégico, possuem média de idade superior às reativas, com 6,19 anos, desvio padrão de 5,70 e mediana de 5,00, enquanto as reativas possuem média de 5,05 anos, desvio padrão de 2,29 e mediana de 5,00. O teste U mostrou que esses dois grupos não possuem diferenças estatísticas significativas em relação à idade das empresas (Mann-Whitney U 110,500; *Asymp. Sig* 0,937).

Em relação ao sexo dos gerentes entrevistados, há a predominância masculina na amostra (29, o que corresponde a 85,3%) em relação a 5 (14,7%) de mulheres dirigentes das empresas entrevistadas. Das 5 mulheres respondentes, apenas uma não gerencia empresa associada, enquanto 20 homens gerenciam empresas não-associadas. Não foram encontradas na amostra mulheres dirigindo empresas reativas quanto ao conteúdo estratégico. O sexo apresenta diferença estatística em relação ao fato de a empresa ser associada (Mann-Whitney U 101,000; *Asymp. Sig* 0,040). Entretanto, não houve diferenciação estatística do sexo dos

respondentes em relação à direção de empresas ativas ou reativas quanto ao conteúdo estratégico (Mann-Whitney U 90,000; *Asymp. Sig* 0,152).

As empresas que compõem o APL de Metais Sanitários possuem como característica de formação a criação de empresas por meio de sociedades, visto que 79,4% (27) são empresas que possuem mais de dois sócios. A média de sócios é de 1,91, com desvio padrão de 0,933, sendo corrente a constituição da empresa com 1 e 2 sócios (13 casos cada situação). Das empresas associadas (9 empresas possuem sócios), a média de sócios é de 1,92 para as empresas que possuem sócios (desvio padrão de 0,862) e para as não-associadas (18 possuem sócios) a média é de 1,90 por empresa que possui sócios (desvio padrão 0,955). Nas empresas ativas, quanto ao conteúdo estratégico (25), a média de sócios é de 2,20 sócios por empresa (desvio padrão de 0,913) As reativas (9) possuem média de 1,1 sócios por empresa (desvio padrão 0,933). Em relação aos sócios, não há diferença estatística entre os grupos associados e não associados (Mann-Whitney U 114,000; *Asymp. Sig* 0,255), bem como quanto ao conteúdo estratégico também não há diferença estatística significativa entre os grupos ativos e reativos (Mann-Whitney U 98,000; *Asymp. Sig* 0,419).

Sob a perspectiva deste trabalho, os elementos relacionais foram submetidos ao teste de aglomeração (*Cluster Analysis*). Optou-se por quatro agrupamentos em função dos percentuais mais equilibrados entre cada um dos grupos componentes, formando, assim, a figura 12, a seguir, que representa os agrupamentos das empresas do APL de Metais Sanitários.

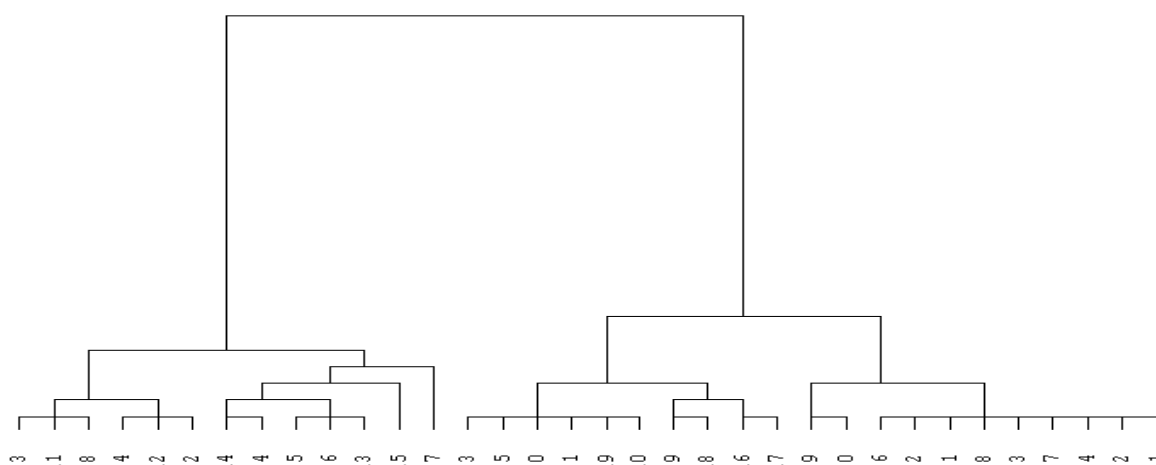


Figura 12 – Grupos componentes das empresas do APL de Metais Sanitários.
Fonte: Dados primários da pesquisa

A composição numérica dos quatro *clusters* utilizados por este trabalho é representada pela tabela 4, a seguir, que informa a concentração das empresas associadas e não-associadas. As empresas associadas estão concentradas no *cluster* 2 e 3, ao passo que a maior concentração das empresas não-associadas está no *cluster* 1 e 4.

			Cluster Base				Total
			1	2	3	4	
Associado à AIMES-ADR	Sim	Quantidade	2	5	4	2	13
		% do Cluster	18,2%	83,3%	57,1%	20,0%	38,2%
	Não	Quantidade	9	1	3	8	21
		% do Cluster	81,8%	16,7%	42,9%	80,0%	61,8%
Total		Quantidade	11	6	7	10	34
Percentual Total			100%	100%	100%	100%	100%

Tabela 4 – Distribuição das empresas associadas e não-associadas por *cluster*

Fonte: Dados primários da pesquisa

Sob a ótica das empresas ativas e reativas ao conteúdo estratégico, a composição dos *clusters* é dada pela tabela 5, abaixo, que informa a concentração das empresas ativas em ordem de ocorrências nos *clusters* 4, 3, 2 e 1. As empresas reativas concentram-se totalmente no 1.

			Cluster Base				Total
			1	2	3	4	
Ativa ou reativa quanto ao Conteúdo Estratégico	Ativa quanto ao Conteúdo Estratégico	Quantidade	2	6	7	10	25
		% do Cluster	18,2%	100,0%	100,0%	100,0%	73,5%
	Reativo quanto ao Conteúdo Estratégico	Quantidade	9	0	0	0	9
		% do Cluster	81,8%	,0%	,0%	,0%	26,5%
Total		Quantidade	11	6	7	10	34
Percentual Total			100%	100%	100%	100%	100%

Tabela 5 – Distribuição das empresas ativas e reativas ao conteúdo estratégico por *cluster*

Fonte: Dados primários da pesquisa

A tabela 6, a seguir, aparece como um ilustrador da amostra sob a perspectiva do faturamento, tomando por base os quatro *clusters*, que são a base para análise neste trabalho. As empresas com as menores médias de faturamento encontram-se no *cluster* 1. Na ordem de faturamento, as empresas do *cluster* 4 são as que apresentam médias de faturamento pouco mais elevadas, seguidas das empresas que compõem o *cluster* 3. No *cluster* 2, estão as empresas com maiores médias de faturamento. É válido salientar a agudez da distribuição dos *clusters* 2 e 3.

<i>Cluster</i>	Indicadores	Valores
1	Média	80.000,00
	Mediana	80.000,00
	Desvio padrão	17.888,54
	Valor mínimo encontrado	50.000,00
	Valor máximo encontrado	100.000,00
2	Média	1.125.000,00
	Mediana	925.000,00
	Desvio padrão	1.049.166,34
	Valor mínimo encontrado	50.000,00
	Valor máximo encontrado	3.000.000,00
3	Média	704.285,71
	Mediana	320.000,00
	Desvio padrão	872.388,62
	Valor mínimo encontrado	50.000,00
	Valor máximo encontrado	2.500.000,00
4	Média	233.500,00
	Mediana	210.000,00
	Desvio padrão	133.084,14
	Valor mínimo encontrado	60.000,00
	Valor máximo encontrado	400.000,00

Tabela 6 – Faturamento dividido pelos quatro *clusters* da base.

Fonte: Dados primários da pesquisa

A apresentação da amostra estudada, caracterizada nesta seção, serve de base para as análises dos objetivos específicos do presente trabalho em função da maior preocupação deste estudo ser com as ações e estratégias colaborativas.

4.2 DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS E CONTEÚDO ESTRATÉGICO DO APL DE METAIS SANITÁRIOS

- Qual o conteúdo estratégico do APL de Metais Sanitários e suas práticas?

4.2.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS

Para satisfazer ao objetivo de caracterizar o APL de Metais Sanitários por meio de suas práticas e conteúdo estratégico, nessa fase exploratória e qualitativa, os dirigentes das empresas foram questionados sobre sua participação na rede, sob a perspectiva individual e organizacional e o seu conteúdo estratégico – produto, mercado, resultado e foco. Dessa forma, surgiram elementos que possibilitaram responder a essa pergunta de pesquisa.

A caracterização das práticas e do conteúdo estratégico é apresentada nesta subseção por meio das informações levantadas na fase 1 da pesquisa, por meio dos dados primários e secundários. Os dados primários dessa fase são constituídos por entrevistas semi-estruturadas, conforme apêndice 2, e os dados secundários por meio da análise documental e interpretativa

dos documentos relacionados no apêndice 1. A partir desses dados, foi elaborada uma classificação dos dados de acordo com os dois níveis de análise propostos: nível organizacional e rede organizacional.

A análise nesta subseção é iniciada pelas empresas associadas à AIMES, pois, conforme descrito na seção de caracterização do objeto de estudo, as empresas foram divididas em dois grupos: os associados e os não associados em um primeiro grupo, e as ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico em um segundo grupo. Dessa forma, a análise iniciou-se com a apresentação dos elementos estatutários da AIMES que são pertinentes à análise nesse momento.

Esses elementos, presentes no artigo 2 e em alguns de seus incisos são apresentados no quadro 7, abaixo:

<p>Artigo 2º - [...] preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável, promoção do voluntariado, promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza, experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito, promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais e estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo e o desenvolvimento econômico dos municípios do Noroeste do Paraná indistintamente, compreendendo, entre outras, a atração de investimentos nacionais e estrangeiros, a geração de emprego e renda e a promoção do comércio exterior [...]</p> <p>3. Favorecer a realização de atividades econômicas em associação com os diversos organismos e instituições nacionais e internacionais, visando: a promoção dos serviços de assistência técnica; desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica; estudos de viabilidade econômica e de mercado; a inovação e abertura de serviços financeiros as empresas; a promoção e implementação de incubadoras e condomínios empresariais; e desenvolver a qualidade do sistema econômico regional, fazendo-o interagir com outros organismos nacionais e internacionais do gênero e afins;</p> <p>4. Promover e estimular pesquisas visando o desenvolvimento de tecnologias alternativas;</p> <p>14. Promover a captação e aplicação de recursos financeiros, materiais, máquinas e equipamentos e também recursos humanos, visando o Desenvolvimento Regional.</p> <p>17. Promover debates, seminários, congressos, feiras, exposições e eventos;</p> <p>20. Desenvolver, apoiar e fortalecer habitats de inovação como, incubadoras, parques tecnológicos e de novos negócios;</p> <p>26. Promover a aproximação entre empresas e empresários da sua área de atuação com empresas e empresários estrangeiros, bem como entre instituições públicas, privadas e/ou ONGs, objetivando atender às finalidades da AIMES - ADR;</p> <p>28. Promover estudos, pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção, divulgação e publicação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas nesse artigo.</p> <p>32. Promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;</p>
--

Quadro 7 – Elementos relativos à práticas e ao conteúdo estratégico

Fonte: Dados secundários

Em análise preliminar, é perceptível que a governança estabelecida prega alguns elementos que podem ser utilizados pelo associado, como situações práticas de gerenciamento e de conteúdo estratégico, pois esse estatuto foi aprovado com a participação do gerente principal das empresas associadas.

Em função de a pesquisa propor dois níveis de análise, cada um deles será discutido em separado, iniciando nesta seção pelo nível da rede, para, após, o nível organizacional.

As práticas da rede são constituídas pela soma das ações da governança estabelecida e dos outros organismos envolvidos. Muitas vezes, acontecem ações envolvendo a governança e os órgãos que possuem algum tipo de interesse no APL, o que, por muitas vezes, causa sobreposição de ações por parte das instituições que trabalham com APL.

As ações encontradas podem ser classificadas em práticas internas, nas quais os objetivos da ação são voltadas para o funcionamento da própria estrutura de governança, e em práticas estruturais nas quais os objetivos são refletidos diretamente para o funcionamento das empresas. O quadro 8, a seguir, apresenta as ações de acordo com esses critérios:

Práticas	
Internas	Estruturais
Planejamento Estratégico do APL, IEL/SESI - março de 2005; Validação do APL de Metais Sanitários, SEPL/IPARDES - junho 2005; Implantação e consolidação da Associação das Indústrias de Metais Sanitários de Loanda e Região (AIMES) - dezembro de 2005; Participação do Encontro dos APL's do Estado do Paraná - agosto 2006; Contemplação do projeto PROCOMPI - dezembro de 2006; Implantação da ADR (Agência de Desenvolvimento Regional) - janeiro de 2007; Palestra de Sensibilização do Projeto Nova Indústria com a SESI e GERAR/OSCIP - Abril 2007; Qualificação com OSCIP, Ministério de Justiça (MJ) – julho 2007 Assinatura do termo de criação da Rede de ADR's do Paraná e termo de cooperação CIM com a rede de ADR's agosto 2007; Planejamento Estratégico do APL. 2008	Clínica Tecnológica, SESI/RETEC - outubro de 2005; Treinamento sobre tratamento de efluentes, Galtron / IKG – março 2006; Treinamento sobre exportação, Banco do Brasil - abril 2006; Cursos Gerência e Liderança SEBRAE – maio 2006; Posto RETEC turbo, instalado na AIMES - julho 2006; Participação do Congresso das Indústrias - julho 2006; Missão técnica para Itália, FIEP/CIN – setembro 2006; Apresentação da Orquestra de Violões Villa Lobos projeto SESI Cultural – Abril 2007; Aquisição em conjunto pelas empresas do APL do sistema de gerenciamento de PCP e ERP II, setembro 2006. Realização do Diagnóstico Ambiental e Auditoria Ambiental – setembro 2006; Realização do curso de Saúde e Segurança no Trabalho –SST, SESI – novembro 2006; Contratação de 2 treiners Internacionais: Engenharia Industrial, Engenheiro Mecânico, AIESEC novembro 2006; Reunião com ao fornecedor de matéria prima ELUMA para negociação e aquisição conjunta pelas empresas do APL - Fevereiro de 2007. Reunião com a Sindimetal e Sindimetalúgicos para negociação do aditamento do dissídio salarial - Fevereiro de 2007; Diagnóstico das empresas participantes do projeto PROCOMPI, SEBRAE NACIONAL/ CNI/ SISTEMA FIEP - maio 2007;

	<p>Curso de Liderança projeto Nova Indústria, SESI/GERAR – maio 2007;</p> <p>Curso de Empreendedorismo projeto Nova Indústria, SESI/GERAR - junho 2007;</p> <p>Curso de Prensas e Similares, SESI – junho 2007;</p> <p>Curso de Gestão I, projeto Nova Indústria, SESI/GERAR – julho de 2007;</p> <p>Curso sobre NR10, SENAI – julho de 2007;</p> <p>Curso de Gestão II, projeto Nova Indústria, SESI/GERAR – julho de 2007;</p> <p>Palestra Lei Geral (Super Simples) SEBRAE – julho 2007</p> <p>Clinica Tecnológica SENAI/RETEC – agosto 2007;</p> <p>Realização dos workshops de custo industrial e gerenciamento financeiro industrial do Projeto PROCOMPI – setembro 2007;</p> <p>Realização do curso de liderança do projeto PROCOMPI – novembro 2007</p>
--	---

Quadro 8 – Práticas da rede

Fonte: Dados secundários da pesquisa

As ações internas são caracterizadas por elementos burocráticos para a manutenção legal das atividades, bem como das questões relativas ao planejamento da governança que servem para o correto relacionamento com organismos governamentais ou não-governamentais que possuem algum tipo de interesse no aglomerado. Como fatos marcantes, estão a validação do APL pelo IPARDES (2006), condição que fez com que o aglomerado passasse a receber tratamento diferenciado junto a diversos organismos interessados; a implantação do ADR – Agências de Desenvolvimento Regional – e a qualificação da governança como OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público pelo Ministério da Justiça.

Em relação às ações estruturais apresentadas, notou-se sua ocorrência preferencialmente em situações ambientais, gerenciais, legais e de treinamento de mão-de-obra. É válida a observação de que, quase na totalidade, essas ações contaram com respaldo de diversos organismos, os quais, de alguma forma, possuem interesses no APL e foram frutos dos convênios assinados, por vezes com contrapartida financeira da governança, por meio das ações que aqui foram denominadas internas. Dessa forma, as ações internas, como esperado, sustentaram parte das ações estruturais.

A apresentação do conteúdo estratégico do APL de Metais Sanitários, ou seja, sua lógica interna (Bulgacov *et al*, 2007) é feita aqui por cada um dos elementos constituintes: produto, mercado, resultado e foco.

Com relação ao produto, o que pode ser oferecido com o fim de satisfazer uma necessidade ou desejo (FERREL e HARTLINE, 2005; KOTLER, 2000), é encontrada uma grande semelhança entre as empresas participantes, com pequena variação de itens entre as organizações constituintes, tanto em relação às organizações ativas associadas quanto às não-associadas. Os itens que compõem os catálogos das empresas são basicamente variações uns dos outros, com pequenas diferenças entre os produtos apresentados: torneiras, duchas higiênicas, *kits* e acessórios para banheiros, registros e válvulas, acabamentos, bóias, ralos e grelhas, perfazendo cerca de 100 itens básicos diferentes, que, mesclados com diversos acessórios, podem alcançar dois mil itens (AIMES, 2008). A manipulação dos catálogos das empresas indica grande semelhança dos produtos oferecidos.

A principal prática de criação de novos produtos é constituída pelo que a literatura trata de engenharia reversa, isto é, significa desmontar um produto de um concorrente, analisá-lo e produzir outro de maneira semelhante. Esse fato foi encontrado praticamente em todas as empresas pesquisadas, não havendo diferenças entre as empresas associadas e as não-associadas.³

“Até o presente momento, o que nós fizemos aqui em Loanda é copiar. [...] abre ela, corta ela de todo lado, me e fabrica igual, né, e lança seu produto também. O que houve até hoje foi cópia” (Entrevistado 02).

“Ah...olha, aqui o pessoal é meio na base do ‘copiômetro’ né, você olha, tal...” (Entrevistado 01).

“Difícilmente você cria uma coisa totalmente nova. Difícilmente. [...] pega alguma torneira de alguém. Talvez muda alguma coisa. Você faz praticamente a mesma coisa. [...] Tem alguma torneira que eu não peguei de lugar nenhum? Difícil, difícil...” (Entrevistado 04).

“A maioria é copiado. A maioria copia. Leva a torneira lá, a pessoas que faz o ferramental sabe que medida tem que deixar para poder dar aquela peça e desenvolve a ferramenta” (Entrevistado 06).

“O produto novo pra gente ainda, por enquanto, é modificar um modelo que já existe [...]. Eu compro ela, desmonto...pego...corto ela no meio para ver as paredes dela e tal, e as medidas. Peso ela pra ver se dá custo. E aí que eu mando fazer (Entrevistado 08).

As empresas ativas quanto ao conteúdo estratégico, possuem o que se chama de “linha completa”, constituída por produtos para fins estruturais e de acabamento em construções diversas, apesar de não produzirem todos esses itens, fato que será tratado de maneira mais ampla quando da explanação das estratégias colaborativas. Ficou bastante evidente que as

³ Manteve-se a “fala original” do entrevistado..

empresas estão passando por um processo de transição de cópia para uma mudança de pensamento, em que são impelidas a criarem produtos inovadores. É válido lembrar que esse fato inovativo no momento é apenas intenção das empresas, com poucas ações com respeito a isso.

As empresas reativas quanto ao conteúdo estratégico, limitam-se à prestação de serviços – principalmente cromação e afinação. Essas empresas possuem pouca mobilidade em relação ao produto. “Eles mandam o serviço e nós damos conta de fazer o que eles querem” (Entrevistado 11, relatando que suas operações são dependentes das empresas ativas). “Quando eles fazem uma torneira diferente nós damos um jeito cromar” (Entrevistado 12).

Em relação ao mercado, pode-se afirmar que o APL de Metais Sanitários atua em uma linha popular com competição por preço, não se preocupando com linhas sofisticadas que agreguem valor através de *design* ou funcionalidade específica.

“Nosso mercado é popular. [...] o luxo não é nosso mercado. [...] esse mercado é grande e nós não atingimos nenhuma fatia desse aí. Desse luxo nós não abrangemos. Zero, zero vírgula zero” (Entrevistado 02).

O mercado, sendo o local de lançamento de produtos e serviços (Mintzberg, 2006), parece ser grande quando se trata de metais sanitários. Não há indícios de que as empresas tenham problemas severos de venda. “Eu nunca tive dificuldade para vender meu produto. Isso sempre [...]” (Entrevistado 01); “Há apenas uns meses que são fracos” (Entrevistado 03, referindo aos meses de abril, maio e junho, em que há, historicamente, uma diminuição das vendas em função de haver também uma baixa na construção civil e reformas; “só poderia parar se tivesse um controle de natalidade” (Entrevistado 04). Os empresários parecem mais preocupados com questões operacionais do que mercadológicas. O mercado funciona como um grande elemento provocador de novos produtos, como a estrutura de fluxos proposta por Kotler (2002).

“Você vê no mercado um produto, fala...esse produto vai vender e vamos fazer...” (Entrevistado 04).

“Ahhh...O que será que ta vendendo no mercado? Você vai lá, compra uma [...]” (Entrevistado 02).

“De repente a gente acha um modelo de torneira que... É, a gente acha que é bonito e que vai ter vendas, troca informações com os representantes e a gente acaba desenvolvendo aí, desenvolve ferramental né, e os próprios vendedor, representante ou o lojista pede, começa a pedir muito, a gente tem que desenvolver. [...] ta vendo que ta

vendendo bem, tá tendo muito pedido, ele vai na loja compra uma torneira [...]” (Entrevistado 06).

Os mercados físicos, sendo o local onde a empresa compete com seus concorrentes (ANSOFF, 1957), perfazem todo o território nacional e algumas pequenas incursões pelo MERCOSUL. Algumas empresas possuem maior presença em alguns estados brasileiros, fato que é reflexo da eficiência mercadológica dos representantes de vendas locais.

O mercado das empresas reativas em relação ao conteúdo estratégico é constituído pelas outras empresas – ativas – do APL, pois atuam de forma quase dependente dessas empresas. Apenas uma empresa reativa executa serviços, ainda em pequena escala, para uma empresa paulistana. Portanto, o mercado das empresas reativas perfaz os municípios que compõem em APL de Metais Sanitários.

Em relação aos resultados, foi encontrada a coexistência das formas propostas na fundamentação teórica, a somatória dos resultados econômicos, sociais e ambientais que, juntos, formam a espiral da sustentabilidade (BULGACOV *et al*, 2007). Os resultados econômicos encontrados na fase qualitativa da pesquisa, dentre os quais alguns relatos anteriormente apresentados – quando tratado sobre o resultado da estratégia – servem para representar o pensamento das empresas associadas, demonstrando satisfação financeira por parte dos empresários do APL de Metais Sanitários. Entre os não-associados, um entrevistado (Entrevistado 06) não demonstrou entusiasmo com relação aos resultados econômicos da empresa: “nunca sobrou dinheiro, não. Tem muito investimento, mas dinheiro não sobrou ainda. O lucro é pequeno”. Esse relato remete a um raciocínio de que os empresários em geral tendem a reclamar da lucratividade de suas atividades, porém, no exemplo relatado parece não caber apenas essa explicação, pois a empresa saiu da associação, argumentando ter ficado demasiadamente cara a manutenção dos projetos, assim como suas instalações físicas não sofrerem ações de manutenção.

Porém, a entrevista com o secretário geral da governança (Entrevistado 10), na fase da definição das empresas a serem entrevistadas na fase qualitativa, demonstra que a empresa saiu da associação porque estava em crise financeira e estava se reestruturando. Isso remete ao pensamento de que a empresa do entrevistado passa por momentos financeiros críticos, mas isolados, o que justifica sua posição em relação aos resultados econômicos.

Os demais empresários não-associados demonstram seu contentamento com suas empresas e relatam, com orgulho, o seu desempenho. “eu pensava em vender a metade do que eu vendo hoje [...] a expectativa está sendo ultrapassada...já foi ultrapassada, né. Eu nunca achava que ia fazer isso (risos)” (Entrevistado 08).

Os resultados sociais estão na pauta dos empresários, visto que buscam reconhecimento da comunidade devido a alguns erros cometidos no início das atividades das primeiras empresas do APL. Dessa forma, um resultado social positivo auxilia no encontro da legitimidade por parte das empresas (OLIVER, 1990). Entre os empresários associados, há uma maior preocupação com os resultados sociais do que com os não-associados, até mesmo pela etapa do desenvolvimento mais avançado daquelas empresas em relação às não-associadas. “Olha, hoje eu acho que mudou muito, sabe. Mas a princípio quando nós começamos aqui, é... Nós fomos tachados como... Provoca câncer, poluindo as águas, destruindo tudo, entendeu? Foi muito difícil, só que nós estamos trabalhando muito tudo isso aí porque a coisa não é desse jeito, né, [...]. Só que a população ainda infelizmente...” (Entrevistado 02). Fatos nesse sentido foram relatados por todos os empresários associados. Existem também ações dos empresários no sentido de fortalecer os empregados das empresas que tinham uma base sindical fora do município sede do APL.

“Bom, outra coisa que a gente conseguiu assim que eu acho extremamente importante, nós temos aqui em Loanda uma... Um sindicato dos metalúrgicos, que é o sindicato dos trabalhadores, é um braço de Maringá né, e assim, era só, com o perdão do termo [...], entendeu? Sindicato dos trabalhadores ta aqui, só vem aqui pra cobrar, pra cobrar, pra cobrar, só pra cobrar. Peraí gente, [...], porque não digo só pelo lado de patrão, eu digo também pelos nossos trabalhadores, porque o pessoal vem aqui pra catar dinheiro e levava pra Maringá e não vinha benefício nenhum pro pessoal daqui, sabe? Eu falei: - Não, peraí, mas isso ta errado. Que negócio é esse? Né? Porque lá em Maringá vem tudo num jornalzinho, porque lá em Maringá tem médico pra eles, lá em Maringá tem dentista, daí, que lá em Maringá tem laboratório, nã, nã, nã. E tem cabeleireiro, aqui em Loanda não tem nada. Não gente, mas o que é isso? Esse povo vem aqui só catar o dinheiro de vocês? [...]” (Entrevistado 05).

As ações que buscam a sensibilização da comunidade começam a surtir efeito, pois “hoje eu já vi pessoas de fora do segmento defendendo os metais sanitários” (Entrevistado 02).

A preocupação com os resultados ambientais está imbricada aos resultados sociais, pois houve atitudes no início das atividades que fizeram com que os órgãos ambientais e a comunidade ficassem preocupados. Nesse sentido, há uma grande diferença entre as empresas associadas e não-associadas, sendo que as primeiras possuem maior preocupação ambiental. As empresas associadas “tem que ter em ordem toda a documentação e todas as exigências do IAP...todas” (Entrevistado 05). Esse fato pode ser explicado, da mesma forma que as preocupações sociais, em função da maturidade das empresas.

A preocupação ambiental tem duas vertentes distintas: a primeira em relação às autoridades ambientais e a outra em relação à comunidade. Com relação à primeira vertente

das preocupações há uma clara preocupação com a continuidade das atividades e com punições administrativas e judiciais. “Tínhamos problemas com o meio ambiente, tínhamos problemas com o IAP principalmente” (Entrevistado 02). Há uma clara visão por parte dos empresários que existiram alguns abusos nos inícios das atividades como descrito anteriormente quando tratado da influência dos stakeholders nas práticas gerenciais. As preocupações ambientais também são demonstradas nas ações da governança estabelecida.

As empresas associadas possuem investimentos fortes em atividades ambientais legais. “O que estamos fazendo, você vê, a reutilização de água que tem há dois anos na empresa, o que nós investimos em chaminé, em filtro, em tudo sabe?[...] Comprei duas bombas de reciclagem, gastei R\$ 50.000,00 com duas bombas de reciclagem, tá lá, reciclando água [...]” (Entrevistado 03). “Gastei uma fortuna pra montar uma reciclagem, tá. Uma fortuna, tá” (Entrevistado 05). Os investimentos começam a refletir em efeitos positivos junto ao órgão ambiental: “quando veio o IAP aqui outra vez, depois de, vamos dizer, feito o trabalho, aprovou todas e elogiou” (Entrevistado 02).

As preocupações ambientais com vistas à comunidade deram-se em função de várias e sérias reclamações originadas pela população. “Até saiu uma conversa aí que tava morrendo gente com dor de cabeça aqui em função das fábricas de torneiras, todo esse mito” (Entrevistado 02). Outro relato originado na comunidade que justifica esse tipo de preocupação é dado por outro empresário: “O Povo de Loanda morre muito de câncer por causa das fábricas de torneiras [...] até uma professora aqui mesmo que veio dar pós [...] Nossa aquilo ali... Aquilo ali foi uma zebra danosa, danada. E pra mudar o que ela fez com esse povo? Não é fácil, não” (Entrevistado 03, falando sobre uma professora que lecionou em um curso de pós-graduação em administração, na FACINOR e relacionou esses fatos em sala de aula). Outro empresário relatou, de forma sintética, o que era vivenciado pelas empresas há aproximadamente 5 anos: “tava muito comentado que tava sendo muito poluído a cidade, né” (Entrevistado 06). Esses fatos validam as preocupações ambientais das empresas com intuito de melhorar seu relacionamento com a comunidade.

As empresas reativas quanto ao conteúdo estratégico, dentre elas algumas associadas, possuem uma séria preocupação com os resultados das empresas ativas, visto que delas depende seus resultados, principalmente seus resultados econômicos. As empresas reativas associadas parecem mais preocupadas – principalmente em termos de legalidade – com os resultados sociais e ambientais quando comparadas às empresas reativas não-associadas.

Quando se trata do foco, as empresas transitam entre atender o mercado varejista e o mercado atacadista, pois é uma maneira da organização concentrar esforços em determinados

mercados (QUINN, DOORLEY e PAQUETTE, 1998). Diante do que foi encontrado na pesquisa de campo, atender ao varejo seria o foco ideal para as empresas, pois todas elas demonstraram que buscam montar estruturas de vendas para o varejo, próximas ao proposto por Kaplan e Norton (2001) quando sugerem a tradução da estratégia para a linguagem operacional. A grande dificuldade para isso é encontrar representantes para essas vendas, fato que não acontece com a venda ao atacado, pois nesse segmento é possível realizar vendas diretas, além de existir uma gama grande de empresas que atuam nessa área de representação.

Dessa forma, as empresas iniciam no mercado atacadista, com objetivos de fortalecer uma marca própria, bem como financiar a incursão ao mercado de vendas aos varejistas. Assim, ficam paralelamente comercializando no mercado atacadista e procurando representantes para que façam as linhas no varejo. As condições encontradas são semelhantes às descritas por Pyka e Windrum (2003), Gulati, Nohia e Zaheer (2000) quando relatam que a formação de redes estratégicas pode estar relacionada com a manutenção do foco da empresa a partir da relação com outras empresas.

Não foram encontradas empresas que atuassem totalmente no varejo, apesar deste ser o desejo dos empresários.

“Na época quando eu comecei, eu vendia só no atacado. Eu fiz meia dúzia de itens, né, que é o carro chefe pro atacado e fui vender no atacado [...]” (Entrevistado 01).

“[...] aí nós fomos atender o atacado, aí chegava no atacado só com o registro o cara falava: - ‘Vou te comprar tal, mas eu preciso da linha completa, eu preciso da linha completa’” (Entrevistado 02).

“Eu comecei atendendo os atacados [...] eu fabricava pra eles e embalava na marca deles, saía tudo aqui prontinho na marca deles, mas eu fabricava [...]” (Entrevistado 03).

Uma empresa iniciante, com pouco mais de um ano, trilha os mesmos caminhos que as empresas mais maduras fizeram. “Minha maior parte é ainda atacado. Noventa e nove por cento é atacado” (Entrevistado 08). Esse relato parece resumir o que as empresas do APL de metais sanitários fazem para conseguir lançar seus produtos, condizendo com a afirmação de que o foco está relacionado com o mercado ou posição competitiva em que a empresa pretende chegar futuramente (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Depois de um período de conhecimento do mercado, as empresas partem para o varejo. O mesmo entrevistado (Entrevistado 08), que está com a empresa amadurecendo e coloca o seu primeiro representante no mercado na semana que antecedeu a entrevista, relata:

“Subiu agora pra região do Nordeste lá, ainda num... Não passou nenhum contato ainda, mas ta lá foi agora, semana passada [...] o primeiro representante saiu agora”.

Ainda sobre o foco, pode-se dizer que as empresas são dirigidas para a produção de bens ou para a prestação de serviços. As empresas associadas possuem uma relação muito estreita com a empresa pioneira, como ficou demonstrado quando apresentadas as origens das empresas gerenciadas pelos entrevistados 01, 02 e 03. Nesses casos, as empresas nasceram com foco apenas na prestação de serviços e só mais tarde iniciaram a produção para suas linhas próprias. As demais empresas associadas entrevistadas tiveram seu início já na produção da linha própria, sendo uma a empresa pioneira (Entrevistado 04). Em relação às empresas não-associadas, duas nasceram para produção de linha própria (Entrevistados 06 e 08) e uma nasceu para a prestação de serviços para uma única empresa (Entrevistado 07).

De acordo com os dados obtidos na fase qualitativa, o caminho percorrido pela maioria das empresas do APL de Metais Sanitários segue a figura 13, a seguir.

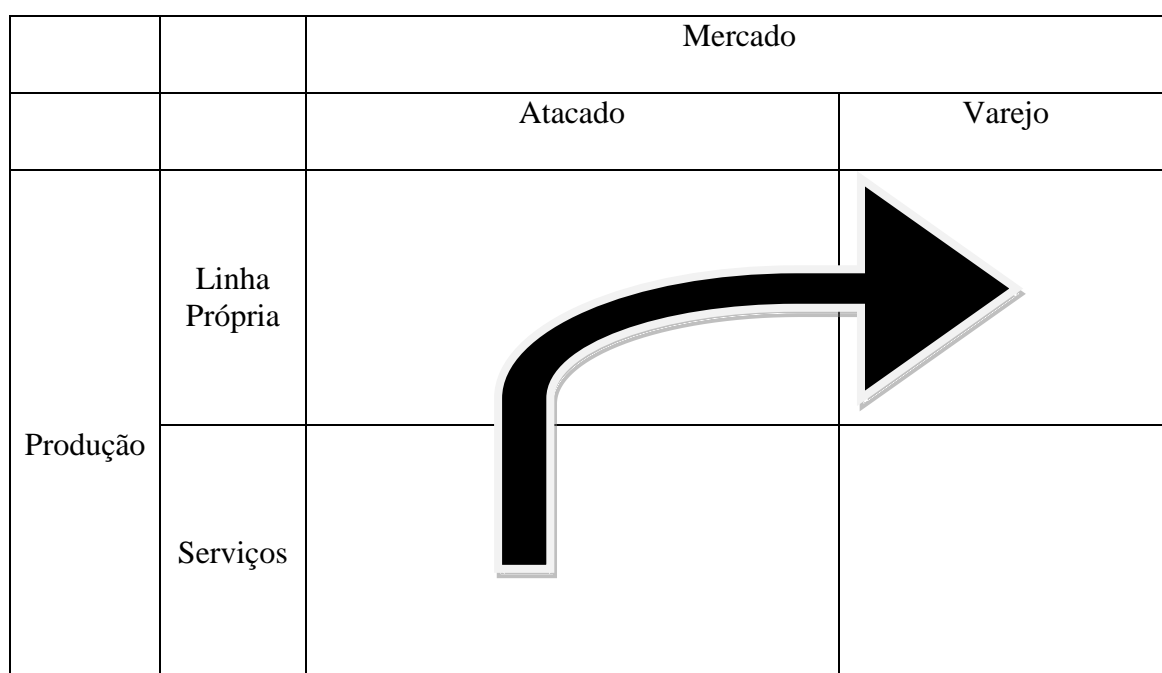


Figura 13 – Caminho percorrido pelas empresas do APL de Metais Sanitários (Foco)
Fonte: Dados primários e secundários

A figura anterior relata o que aparentemente é o caminho desejável pelas empresas do APL de Metais Sanitários. No mínimo, são os caminhos que as maiores empresas locais percorreram e que as empresas iniciantes procuram percorrer. “Mantivemos a terceirização e estamos indo pro nosso mercado com a nossa marca agora” (Entrevistado 07).

De certo modo, esses depoimentos justificam a criação do segundo grupo de empresas: as ativas e as reativas quanto ao conteúdo estratégico, pois parece haver desejo das empresas reativas de se tornarem ativas quanto ao conteúdo estratégico.

4.2.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS

A fase quantitativa desta pesquisa buscou corroborar o que foi encontrado na primeira fase, qualitativa e exploratória, bem como produzir novas análises a partir dos dados obtidos. A análise parte de um conjunto de 11 indicadores surgidos da revisão teórico-empírica e da fase quantitativa, sendo 5 deles com questões nominais e 6 com escala intervalar e escala métrica de classificação somada (*Likert*). Para as questões nominais, foram utilizadas as comparações de grupos para a verificação de diferenças estatísticas entre os grupos propostos para análise. O primeiro momento envolveu as empresas associadas e as não-associadas, e o segundo as empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico.

Nas questões com escala *Likert*, buscou-se agrupar os indicadores por meio de análise fatorial feita pela correlação de variáveis. Essa tentativa mostrou-se frustrada em razão da medida de adequação da amostra, por meio do teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), não ter apresentado valor acima de 0,5, a fim de que a análise fatorial fosse apropriada (MALHOTRA, 2001). Diante desse fato, utilizou-se o teste U. A opção por esse teste decorreu por motivos de busca de robustez para a análise, pois a amostra constava de 34 entrevistados. O teste U, especialmente usado em casos de amostra muito pequena, avalia se as diferenças observadas entre as medianas de duas amostras ocorrem por acaso ou se houve uma diferença verdadeira (STEINER NETO, 2007).

Com o intuito de fortalecer os encontros, nas questões intervalares foi utilizada a técnica de escores, somados para os elementos relacionados aos resultados econômicos, sociais e ambientais e também para os fornecedores locais de peças, de serviços e das próprias empresas para a criação de novos produtos. Os escores somados foram submetidos ao teste U Mann-Whitney de verificação de diferenças entre médias. Os indicadores também foram submetidos a testes de medidas de centralidade.

Em função da semelhança dos produtos manufaturados pelas empresas componentes do APL de Metais Sanitários, fato identificado na fase qualitativa exploratória, não houve nenhum questionamento específico sobre esse item. Dessa maneira, o componente de conteúdo estratégico produto pesquisado foi tratado de maneira apenas qualitativa nessa fase da pesquisa, com exceção das questões inovativas. Assim, partiu-se para a análise dos outros elementos do conteúdo estratégico.

O departamento de vendas das empresas pode ser organizado de três maneiras possíveis: totalmente interno, totalmente externo ou misto, sendo que parte das vendas são

realizadas internamente e parte são realizadas fora da empresa. As empresas tendem a possuir departamentos de vendas mistos (17, 8 associadas e 9 não-associadas), seguidas da prática de vendas internas (13, 3 associadas e 10 não-associadas). A opção de vendas totalmente externa (4, 2 associadas e 2 não-associadas) apresenta-se como a prática menos utilizada pelas empresas no momento. As práticas mercadológicas, quanto à estrutura de vendas das empresas associadas e não-associadas, não apresentaram diferenças estatísticas significantes (Mann-Whitney U 104,000; *Asymp. Sig.* 0,203). A realização do teste Kruskal-Wallis comprova a inexistência de diferenças estatísticas entre as empresas associadas e as não-associadas em relação ao departamento de vendas (*Asymp. Sig.* 0,368)

O departamento de vendas, sob a perspectiva das empresas ativas ou reativas quanto ao conteúdo estratégico, apresenta uma tendência: as empresas ativas possuem departamentos de vendas mistos (17 com departamentos mistos, 4 com departamentos externos e 4 com departamento interno de vendas), ao passo que as empresas reativas tendem a possuírem departamentos internos (9, todas elas com departamentos de vendas internos). As práticas de departamentos de vendas apresentam diferenças estatísticas entre as empresas ativas e as reativas (Mann-Whitney U 18,000; *Asymp. Sig.* 0,000). Uma comprovação definitiva sobre a diferença entre as posturas dos departamentos de vendas das empresas ativas e reativas deu-se por meio do teste Kruskal-Wallis (*Asymp. Sig.* 0,000).

A forma ideal de mercado, obtida na fase qualitativa, parece ser atingir o comércio varejista. Em uma escala *Likert* de 5 estágios, a moda acontece no estágio mais alto, com 19 respondentes. A média está em 3,941, com a mediana em 5. O desvio padrão é de 1,516. As empresas associadas possuem média superior às das não-associadas, com 4,153, com desvio padrão de 1,519 e a mediana 5. As empresas não-associadas possuem média de 3,809, com desvio padrão de 1,536 e mediana 4. Apesar das médias superiores, as empresas associadas e não-associadas não apresentam diferenças estatísticas significativas em relação ao ideal em vendas (Mann-Whitney U 111,500; *Asymp. Sig.* 0,326).

No que diz respeito ao ideal em vendas sob a perspectiva das empresas ativas e reativas, quanto ao conteúdo estratégico, a média encontra-se em 3,941, o desvio padrão em 1,516 e a mediana em 5. As empresas ativas quanto ao conteúdo estratégico apresentam indicadores de centralidades superiores às reativas. Para as ativas, a média é de 4,520, desvio padrão de 1,122 e mediana 5. Nas reativas, a média é de 2,333, com desvio padrão de 1,322 e mediana 3. O teste U indicou a existência de diferença estatística significativa entre as empresas (Mann-Whitney U 18,000; *Asymp. Sig.* 0,000).

Em relação à forma de se atingir o mercado, mensurado através de escala *Likert* (0 a 5, em que 5 representava concordância total com a estrutura de representantes próprios), observado através das empresas associadas e não-associadas, a média obtida foi 3,970, com desvio padrão de 1,507 e mediana 5. As empresas associadas obtiveram média superior às reativas. A média das empresas associadas ficou em 4,076 contra 3,904 das não-associadas, com desvio padrão de 1,497 e 1,546, e mediana 5 e 5, respectivamente. O teste U indicou a inexistência de diferenças estatísticas entre as empresas (Mann-Whitney U 125,500; *Asymp. Sig* 0,665).

No que tange à forma de se atingir esse mercado sob o enfoque das empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico, a média obtida foi 3,970, com desvio padrão de 1,507 e mediana 5. As empresas ativas obtiveram média superior às reativas. A média das empresas ativas quanto ao conteúdo estratégico ficou em 4,400 contra 2,777 das reativas, com desvio padrão de 1,190 e 1,171, e medianas 5 e 4, respectivamente. O teste U indicou a existência de diferença estatística significativa entre as empresas (Mann-Whitney U 42,000; *Asymp. Sig* 0,005).

As médias apresentadas quanto aos resultados econômicos individuais são superiores nas empresas associadas em relação às não-associadas. Os respondentes associados possuem média de 3,9231, desvio padrão de 1,037 e mediana 4, ao passo que as não-associadas possuem 3,476; 0,928 e 4, respectivamente. O teste U não apresentou diferenças estatísticas significativas entre os grupos associados e os não-associados (Mann-Whitney U 90,500; *Asymp. Sig* 0,078).

Os resultados individuais sob as perspectivas das empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico apresentaram médias superiores para as empresas ativas: 3,680 contra 3,555 das reativas. O desvio padrão e a mediana foram 1,107 e 4 para as ativas e 0,527 e 4 para as reativas. O teste U demonstrou não haver diferença estatística significativa entre os grupos (Mann-Whitney U 92,000; *Asymp. Sig* 0,386).

Em relação aos resultados econômicos das outras empresas, as médias apresentadas pelas empresas não-associadas foram superiores às associadas. Nas empresas associadas, há média de 4,538, desvio padrão de 0,776 e mediana 5, ao passo que nas empresas não-associadas a média é de 4,571, desvio padrão de 0,597 e mediana 5. Estatisticamente, a classificação entre empresas associadas e não-associadas não apresentou diferenças significantes (Mann-Whitney U 132,500; *Asymp. Sig* 0,866).

Os resultados econômicos das outras empresas, observados pela perspectiva das empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico, informaram que a média com que

as empresas ativas enxergam os resultados econômicos das outras empresas são superiores, com valor de 4,600, desvio padrão de 0,645 e mediana 5. As reativas, por sua vez, observam os resultados das outras empresas com média 4,444, desvio padrão de 0,726 e mediana 5. Não houve diferença estatística nesse elemento através da classificação utilizada (Mann-Whitney U 98,500; *Asymp. Sig* 0,517).

Na perspectiva de melhoria ambiental, as empresas associadas possuem médias inferiores às das não-associadas, em uma escala *Likert* (0 a 5), em que 5 corresponde a muito melhor que no passado. As empresas associadas possuem média 4,384, desvio padrão 0,650 e mediana 4. As empresa não-associadas têm médias de 4,476, desvio padrão de 0,749 e mediana 5. Todavia, superioridades nas medidas de centralidade não oferecem indícios estatísticos de diferenças significantes (Mann-Whitney U 121,000; *Asymp. Sig* 0,535).

As empresas ativas quanto ao conteúdo estratégico apresentam médias superiores às reativas quando o assunto é o atual tratamento ambiental das empresas, comparado com o passado. As empresas ativas possuem média de 4,480, desvio padrão de 0,770 e mediana 5. As empresas reativas apresentam média de 4,333, desvio padrão de 0,500 e mediana 4. O teste U não apresentou diferenças estatísticas significantes entre os grupos (Mann-Whitney U 88,500; *Asymp. Sig* 0,290).

Os resultados agrupados dos elementos relativos aos resultados propostos neste trabalho auxiliam na compreensão dos comportamentos dos grupos associados e dos não-associados, dos grupos ativos e reativos quanto ao conteúdo estratégico. O teste U para os resultados agrupados demonstrou que não existem diferenças entre os grupos de empresas associadas e não-associadas quanto à forma de identificarem melhorias nos resultados econômicos, sociais e ambientais (Mann-Whitney U 121,000; *Asymp. Sig* 0,580). Na perspectiva das empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico, existem diferenças estatísticas entre os dois grupos quando se trata dos resultados econômicos, sociais e ambientais agrupados (Mann-Whitney U 42,000; *Asymp. Sig* 0,006).

Partindo-se do pressuposto de que os produtos oferecidos pelas empresas do APL de Metais Sanitários são equivalentes, é necessário observar a presença do elemento inovativo. A influência dos fornecedores locais de peças para a criação de novos produtos apresenta as médias das empresas não-associadas superiores às empresas associadas. Para as empresas associadas, a média é de 2,461, o desvio padrão é de 1,391 e a mediana é de 2. Para as empresas não-associadas, a média é de 3.190, o desvio padrão é de 1,364 e mediana é de 3. O teste de diferença das médias para pequenos grupos demonstrou que não existe diferença estatística entre os grupos (Mann-Whitney U 94,500; *Asymp. Sig* 0,125).

Na perspectiva das empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico, as empresas ativas apresentam médias superiores às reativas. As ativas possuem média de 3,120, desvio padrão de 1,536 e mediana 3. As reativas apresentam médias de 2,333, desvio padrão de 0,707 e mediana de 2. O teste U indicou não existirem diferenças estatísticas entre os grupos (Mann-Whitney U 77,000; *Asymp. Sig* 0,154).

Quanto à importância dos fornecedores locais de serviços, as empresas associadas possuem médias inferiores às das empresas não-associadas. Nesse item, a escala *Likert* (0 a 5) indicou 5, sinal de que os fornecedores locais aferiam muita importância para as empresas. Para as empresas associadas, a média é 1,692, desvio padrão de 1,182 e mediana 1. Para as empresas não-associadas, a média é de 2,190, com desvio padrão de 1,503 e mediana 1. Não houve diferença estatística entre os grupos de empresas associados e não-associados (Mann-Whitney U 116,500; *Asymp. Sig* 0,422).

Para as empresas ativas quanto ao conteúdo estratégico, as médias apresentaram-se superiores quanto à importância dos fornecedores de serviços. As ativas apresentaram média de 2,320, desvio padrão 1,492 e mediana 2, ao passo que para as reativas os valores foram 1,111, 0,333 e 1, respectivamente para média, desvio padrão e mediana. O teste U mostrou que existe diferença estatística significativa entre os grupos (Mann-Whitney U 57,500; *Asymp. Sig* 0,018).

Outro fator inovativo analisado diz respeito à importância das outras empresas do mesmo ramo na criação de novos produtos. Nesse caso, a escala *Likert* (0 a 5) apresentou para a resposta 5 o grau máximo de muita importância para as empresas. As empresas associadas apresentaram médias inferiores nesse quesito, com média de 3,000, desvio padrão de 1,290 e mediana 3. As empresas não-associadas mostraram média superior de 3,381, desvio padrão de 1,465 e mediana 3. Entretanto, esses indicadores apresentaram não haver diferenças estatísticas entre os grupos (Mann-Whitney U 114,500; *Asymp. Sig* 0,423).

A importância das outras empresas do mesmo ramo para a criação de novos produtos tem sido visto com superioridade nas medidas de centralidade pelas empresas ativas quanto ao conteúdo estratégico. Essas empresas apresentam médias de 3,520, desvio padrão de 1,388 e mediana 3. As empresas reativas apresentam média de 2,444, desvio padrão de 1,130 e mediana 3. Esses valores, de acordo com o teste U, apresentaram diferenças estatísticas significativas (Mann-Whitney U 62,000; *Asymp. Sig* 0,043).

Utilizando-se o teste da diferença das médias com a técnica dos escores somados, as empresas associadas e as não-associadas não apresentaram diferenças estatísticas significativas (Mann-Whitney U 94,500; *Asymp. Sig* 0,134). Já as empresas ativas e reativas

quanto ao conteúdo estratégico, após soma de seus escores junto aos fornecedores locais apresentaram diferenças estatísticas significativas (Mann-Whitney U 45,000; *Asymp. Sig* 0,008).

Com a finalidade de facilitar a visualização da análise quantitativa, a tabela 7, a seguir, apresenta os principais encontros quantitativos que dizem respeito ao objetivo das práticas e o conteúdo estratégico do APL de Metais Sanitários.

Indicador	Associadas e não-associadas	Ativas e reativas quanto ao Conteúdo Estratégico	Diferença estatística	
			Sim	Não
Departamento de Vendas	X			X
Departamento de Vendas		X	X	
Ideal em vendas – varejista	X			X
Ideal em vendas – varejista		X	X	
Representantes próprios	X			X
Representantes próprios		X	X	
Resultados econômicos individuais	X			X
Resultados econômicos individuais		X		X
Resultados econômicos das outras empresas	X			X
Resultados econômicos das outras empresas		X		X
Resultados ambientais	X			X
Resultados ambientais		X		X
Resultados agrupados	X			X
Resultados agrupados		X	X	
Novos produtos - Fornecedores locais de peças	X			X
Novos produtos - Fornecedores locais de peças		X		X
Novos produtos - Fornecedores locais de serviços	X			X
Novos produtos - Fornecedores locais de serviços		X	X	
Novos produtos – Empresas do mesmo ramo	X			X
Novos produtos – Empresas do mesmo ramo		X	X	
Auxílio inovativo agrupado	X			X
Auxílio inovativo agrupado		X	X	

Tabela 7 – Resumo do teste U para as práticas da rede estudada
Fonte: Dados primários da pesquisa

A subseção seguinte contempla a análise conjunta das apresentações dos dados desta subseção – quantitativa – com a subseção anterior – dados qualitativos, indo ao encontro da proposição metodológica desta pesquisa.

Buscando uma maior integração explicativa entre as variáveis, procedeu-se a o teste de correlação entre elas. O teste de Spearman, que se mostra mais robusto para pequenos grupos (STEINER NETO, 2007), apresentou forte correlação entre algumas variáveis. As variáveis resultados ambientais e a importância das empresas do mesmo ramo foram retiradas da tabela 8, a seguir, por não apresentarem correlação com outras.

		Ideal em vendas é o varejista	Ideal em vendas é ter representantes próprios	Resultados econômicos individuais	Resultados econômicos das outras empresas	Importância dos fornecedores locais de serviços	Importância dos fornecedores locais de peças para novos produtos
Ideal em vendas é o varejista	Coef. Correlação	1,000	,817(**)	-,076	,022	,074	,118
Ideal em vendas é ter representantes próprios	Coef. Correlação	,817(**)	1,000	,196	,261	-,015	,066
Resultados econômicos individuais	Coef. Correlação	-,076	,196	1,000	,392(*)	,039	-,002
Resultados econômicos das outras empresas	Coef. Correlação	,022	,261	,392(*)	1,000	,113	,258
Importância dos fornecedores locais de serviços	Coef. Correlação	,074	-,015	,039	,113	1,000	,564(**)
Importância dos fornecedores locais de peças para novos produtos	Coef. Correlação	,118	,066	-,002	,258	,564(**)	1,000

** Correlação significativa ao nível de 0,01.

* Correlação significativa ao nível de 0,05.

Tabela 8 – Correlação de Spearman dos indicadores da seção

Fonte: Dados primários

Inicia-se a apresentação da análise de correlação com as altamente significativas. Há uma correlação extremamente forte entre os respondentes que consideram que o ideal em vendas são os varejistas com a formação própria de representantes comerciais. Outra correlação altíssima ocorre entre os que consideram importantes os fornecedores locais de serviços e os que consideram importantes os fornecedores locais de peças para a criação de novos produtos. As correlações também se deram entre os indicadores de resultados econômicos individuais e resultados econômicos de outras empresas. Nesse caso, esses respondentes consideram que as melhorias dos seus resultados econômicos estão extremamente ligadas aos resultados coletivos.

4.2.3 SÍNTESE ANALÍTICA

As práticas da rede são constituídas pela soma das ações da governança estabelecida, dos diversos organismos envolvidos e das empresas produtivas. As ações desses organismos muitas vezes causam sobreposição de ações por parte das instituições que possuem interesse no APL. Essas ações acontecem de duas formas distintas: as ações internas, com objetivos de sustentação da estrutura da governança estabelecida e as ações estruturais, com vistas a

iniciativas refletidas diretamente na operacionalização das empresas associadas. Os fatos marcantes das ações internas são a validação do APL do IPARDES (2006), a implantação da ADR – Agência de Desenvolvimento Regional – e a qualificação da governança como OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público pelo Ministério da Justiça. As ações estruturais abordaram, em especial, questões ambientais, gerenciais, legais e de treinamento de mão-de-obra. É conveniente afirmar que diversas ações estruturais contaram com respaldo financeiro decorrente de ações internas, ou seja, as ações internas ampararam parte das ações estruturais.

Com respeito ao conteúdo estratégico, as empresas apresentam diferentes comportamentos em relação aos elementos constituintes: produto, mercado, resultados e foco, os quais são apresentados de forma individualizada.

As empresas ativas apresentam grande semelhança em relação ao produto oferecido, uma vez que a principal forma de criação acontece pela utilização da engenharia reversa, isto é, pela cópia dos produtos por meio do desmonte de outros produtos que servem de modelo, encontrados em empresas fora do APL ou mesmo entre as empresas locais. Há, todavia, pequenas incursões na criação de novos produtos. Esse quadro é assemelhado tanto nas empresas associadas quanto nas não-associadas. O produto, para as empresas reativas, tanto associadas quanto não-associadas, também se assemelha, sendo constituído pela prestação de serviços – em especial cromação e afinação – às empresas ativas. Em relação às empresas reativas, também há paridade nas empresas associadas e as não-associadas.

Em relação ao mercado, também parece haver aderência entre os grupos de empresas: as empresas competem em uma linha popular com preocupações de segmentação mercadológica fundamentada em preço, sem indícios de dificuldades de vendas. Algumas empresas possuem presença mais firme em alguns estados, fato decorrido da estrutura dos representantes de vendas, com exceção das empresas reativas, que possuem seu mercado basicamente nas cidades que compõem o APL.

Atualmente, as empresas tendem a efetuar suas vendas com estrutura mista: parte internamente, com vendedores próprios fixados nas empresas, e parte externa, por meio de representantes de vendas contratados ou de empresas de representação comercial. Nesse cenário, não se incluem as empresas reativas que tendem a comercializar seus produtos pela estrutura interna de vendas. A forma ideal de comercialização parece ser atingir o mercado do comércio varejista de materiais de construção, com exceção das empresas reativas, que tendem ao fortalecimento de suas posições de fornecimento, apesar da intenção estratégica de buscar o mercado de bens com vistas a atender o mercado varejista. Atender o mercado

também é pacífico entre as empresas: criam-se estruturas próprias de representantes. As empresas que buscam atingir o mercado varejista procuram montar estruturas próprias de vendas. Novamente, as empresas reativas diferiram, no momento desta pesquisa, neste item, até mesmo em função das características de suas atividades operacionais.

Os respondentes parecem estar satisfeitos em relação aos resultados econômicos obtidos por suas empresas, com pequena tendência das empresas associadas e ativas se mostrarem mais satisfeitas. Existe uma tendência dos empresários, de uma forma geral, a perceberem os resultados econômicos das outras empresas superiores às suas. Com relação aos resultados sociais e ambientais, há o consenso de melhoria. As empresas não-associadas tendem a reconhecer uma melhoria nas questões ambientais com mais ênfase que as associadas. Talvez haja um envolvimento mais tardio dessas empresas nas questões ambientais.

No conjunto dos resultados – econômicos, sociais e ambientais – as empresas associadas e as não-associadas demonstraram que houve evolução nos elementos que compõem a espiral da sustentabilidade empresarial. Existe forma diferente de encarar esses resultados pelas empresas ativas e reativas. As últimas, em um patamar inferior na forma de encarar os resultados das organizações que compõem o APL de Metais Sanitários. As empresas fazem uma ligação muito forte entre os resultados individuais com os resultados coletivos, ou seja, desejam resultados positivos para todos e, como consequência, melhores resultados para si.

Em questões inovativas, não há diferenças significativas, com exceção da importância dos fornecedores locais de serviços e das outras empresas locais para as empresas ativas e reativas. Dessa forma, as empresas ativas não-associadas parecem mais dependentes dos fornecedores locais de peças e de serviços que as empresas ativas associadas. O mesmo cenário se forma na importância das outras empresas do ramo para a criação de novos produtos.

Quanto ao foco, as empresas percorrem uma trajetória iniciada na sua fundação com dois propósitos mercadológicos: prestação de serviços ou produção de bens. As que iniciam com propósitos de prestação de serviços – no presente trabalho chamadas de reativas quanto ao conteúdo estratégico – buscam passar para a produção de bens. Neste momento do percurso, encontram-se as que iniciaram suas operações com vistas à produção de bens. Quando atingido esse estágio, a prioridade encontra-se nas vendas ao atacado, para fortalecer a estrutura empresarial e financiar as investidas rumo ao mercado varejista, fato que parece ser o ideal mercadológico de vendas para as empresas de metais sanitários do APL estudado.

4.3 ESTRUTURAS E PERFIL DOS RELACIONAMENTOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E INFORMACIONAIS ENTRE AS ORGANIZAÇÕES.

- Como são as estruturas e o perfil dos relacionamentos econômicos, sociais e informacionais entre as organizações que compõem o APL de Metais Sanitários de Loanda?

4.3.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS

As ações reticulares e de influência (MARCON e MOINET, 2001) oferecem uma proposta de análise que auxilia no entendimento das estruturas e do perfil do relacionamento no APL de Metais Sanitários. Em relação ao campo de ação reticular, o que é encontrado remete a uma posição intermediária entre os dois pólos do *continuum*, isto é, entre território e proximidade temática, pois se trata de um arranjo produtivo local, em que há atividades produtivas similares e mesma localização.

Em relação às influências, a rede estudada parece estar também em situação de equilíbrio das influências organizacionais. Desse modo, dentro da classificação utilizada, a rede apresenta uma característica de rede territorial e temática coopetitiva, conforme destacado na figura 14, a seguir:

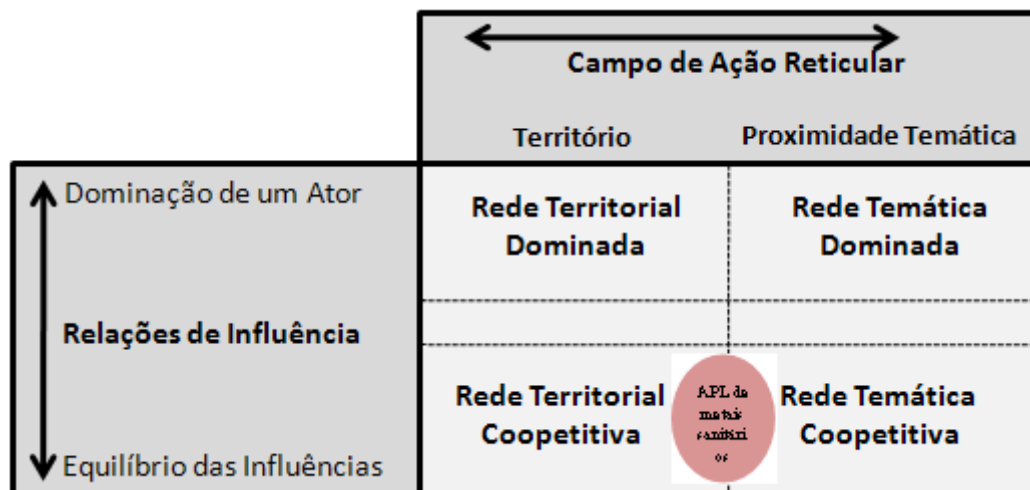


Figura 14 – Rede do APL de Metais Sanitários (MARCON e MOINET, 2001)
Fonte: Dados primários e secundários

A partir da observação da figura da rede do APL de Metais Sanitários e da estrutura das ações reticulares e de influência, é possível o estabelecimento das estruturas e do perfil do relacionamento a partir dos enfoques econômicos, sociais e informacionais.

Há uma grande troca de produtos, serviços e informação entre as empresas e entidades envolvidas no APL de Metais Sanitários, conforme é demonstrado na figura 11 da subseção inicial deste capítulo. Para fins deste trabalho, as empresas foram divididas entre associadas e não-associadas e ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico. Seguindo este raciocínio, verificou-se uma forte concentração entre os dois grupos de empresas, sendo que as empresas associadas tendem a manter contatos com as associadas e as não-associadas com não-associadas. Em nenhuma das entrevistas realizadas com os gerentes das empresas associadas, foi citado o nome de qualquer empresa que não fosse associada.

“As não-associadas é assim olha, é... A gente não empresta nada pra eles (Risos), eles não emprestam nada pra nós, é... Porque veja bem: A gente não tem como apoiar a informalidade, você ta entendendo?” (Entrevistada 05).

As empresas não-associadas, pela maior aproximação com empresas também não-associadas, formam outro grupo de proximidades relacionais, porém sem deixarem de ter vínculos com as empresas associadas, pois todas as empresas não-associadas fazem transações corriqueiras com as empresas associadas, porque destas provêm os seus maiores negócios.

“A gente fabrica muitos acessórios e fornece pra eles [...] lançamos nossa linha a pouco tempo [...] a gente praticamente sempre foi terceirizado deles” (Entrevistado 07).

Esse relato demonstra a relação entre as empresas associadas e as não-associadas, bem como fornece subsídios para a outra pré-classificação deste trabalho. Adianta-se, também existem situações relacionais entre as empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico.

Na perspectiva informacional, há também a mesma disposição de isolamento das empresas associadas e a tentativa de aproximação das empresas não-associadas, bem como o fluxo de informações entre as empresas ativas e reativas.

“Pelo fato de eu terceirizar é... A usinagem, a afinação, cromação das peças, então, eu tenho, eu entro dentro das outras empresas, empresas bem maiores que a nossa ali, então por esse fato você ta em contato constantemente com eles, encarregado, pessoa assim, então ta fácil você... Mas é, pelo menos com esses que eu terceirizo operações é bem... Tem uma comunicação legal, da pra... No socorro alguma coisa eles atendem sim” (Entrevistado 08).

Em função de este trabalho aceitar que os relacionamentos interorganizacionais são formados pelas transações, fluxos e ligações sólidas que ocorrem entre duas ou mais

organizações (OLIVER, 1990), passa-se a analisar os elementos propostos pela autora para a formação desses relacionamentos.

Necessidade Legal: nas empresas associadas é bastante presente a realização de relacionamento norteado por esta condicionante, por dois motivos encontrados na pesquisa. O primeiro diz respeito à estruturação da governança, que foi a formalização do relacionamento (junho de 2005), a implantação da Agência de Desenvolvimento Regional – ADR (janeiro de 2007) e a qualificação como OSCIP pelo Ministério da Justiça (julho de 2007). Dessa forma, com a presença de um organismo gerencial, as empresas associadas passaram a gozar de privilégio na contemplação de recursos para diversos fins junto aos órgãos de fomento governamentais.

“Não estaria disponível pra ela e sim pro conjunto com uma forma materializada. Até então nós tínhamos a APL de uma forma abstrata. Não tínhamos nada concreto, a partir do momento que nós materializamos em associação, fizemos CNPJ, né, com consentimento de todos, uma diretoria, um conselho, a partir daí já conseguiu” (Entrevistado 02).

O segundo elemento refere-se ao auxílio mútuo na obtenção das licenças junto aos órgãos licenciadores oficiais. Os relacionamentos freqüentemente estabelecem uma ligação ou troca com outras organizações para realizar uma necessidade legal ou solicitação regulatória, o que pode provocar o relacionamento (OLIVER, 1990). No APL de Metais Sanitários havia grandes dúvidas em relação aos retardatários licenciamentos ambientais que, nas empresas associadas, deu-se mais em função de desorientação e confusão informacional do que por razões financeiras ou legais. De forma unificada, as empresas procuraram as autoridades ambientais e conseguiram licenciar as empresas associadas.

“O pessoal da associação eles passam [“eles” refere-se aos fiscais ambientais], só dá uma olhada e já sabe que tá tudo mais ou menos em ordem porque a gente mesmo tem cobrado. A mesma situação com o IAP né. Então eles vêm aqui hoje: - Qual é a lista? Então eles já sabem, acabam indo vistoriar mais quem não tá, tá? Porque eles sabem que esse pessoal daqui, eles passam, aqui mesmo eles passaram, pediram documento, andaram na... Mas assim, eles tem muito mais preocupação hoje com quem não está, que quem está na associação eles sabem que a gente mesmo cobra do outro, porque a gente não quer problema de jeito nenhum” (Entrevistado 05).

“Facilitou. Com certeza. Facilitou e muito [...] a partir da nossa união conseguimos trazer uma das extensões do uma das extensões do SENAI, né, que veio, fez o trabalho voltado pro meio ambiente, pra cromação, pra que deixasse tudo em ordem. [...] Vieram uns engenheiros químicos de Curitiba (do IAP) e disseram: - Parabéns pela iniciativa de vocês terem buscado solução conjunta” (Entrevistado 02).

É importante mencionar que o relacionamento interorganizacional nas empresas do APL é provocado por fatores legais tanto para busca da constituição da governança quanto para o atendimento de necessidades provocadas por agências reguladoras.

Assimetria: a utilização do poder no processo de criação de estratégia está presente também no fato potencial do exercício do poder ou do controle sobre qualquer organização ou seus recursos. Tem sido discutido que poder interorganizacional é uma função de tamanho da organização, em que há o controle sobre as regras, a habilidade para escolher uma estratégia “não feita”, a efetividade de estratégias coercivas e a concentração de “entradas” (OLIVER, 1990). Nesse sentido, a assimetria aparece muito presente no processo relacional das empresas do APL de Metais Sanitários.

Reciprocidade: as organizações associadas parecem nascer com essa capacidade, conforme descrito anteriormente na subseção que tratou dos empresários. Os elementos da reciprocidade são fundamentados na efetiva troca de experiências e informações, com a intenção de compartilhamento, o que gera ganhos para as organizações envolvidas (OLIVER, 1990).

“[...] essa troca é recíproca, todo mundo é portas abertas, eu mesmo entro em qualquer indústria hoje de Loanda, vou pra produção. – Oh...to com um problema no meu torno, posso olhar o seu? – Pode vir, olha. Na Leão, já fui lá olhar, eles já vieram olhar tudo na minha” Entrevistado 02).

“[...] visito outra fábrica onde ta funcionando. Tá funcionando? Aí eu vou e faço igualzinho e começa a funcionar [...]. um acaba ajudando o outro. Se esta funcionando aqui e na outra empresa não a gente tenta se ajudar” (Entrevistado 03).

“a gente fala de outras coisas do interesse da associação e tal, mas sempre tá comentando alguma coisa do nosso dia-a-dia. Sempre ta comentando” (Entrevistado 04).

As organizações não-associadas também possuem preocupação com a reciprocidade, talvez em função desse elemento relacional ser sentido diretamente nas operações das empresas. Existe uma grande preocupação entre os empresários em manter abertas as relações de troca com as outras empresas.

“A gente pede e... E pede emprestado ou você compra, porque às vezes eles também pede pra gente quando tem a gente empresta ou vende, eles falam: - Não, eu quero comprar. Se tem... às vezes se ele não tem um tipo de torneira que a gente tem aqui, aí ele liga: - Vou precisar de 50 peças daquela torneira assim, assim, você me vende? Vendo. – Ah, quero só usinada. Aí, faço tanto, tanto... Vende, aí a gente também pede emprestado, compra, até que a gente faz ferramental né, porque não tem... A gente não tem ferramental da linha” (Entrevistado 06).

“A gente fazer algumas trocas de serviços, em vez de ser só concorrente fica na

parceria pra um ajudar o outro, o que um não tem o outro tem. Um exemplo, hoje a gente tem uma parceria muito grande hoje com a Real Metais. A Real Metais hoje nós compramos muito... Muitos acessórios que a gente não fabrica aqui, principalmente parte de ABS, eu troco muitas vezes com eles pela minha sucata que eu fico aqui. Eu compro deles, o acerto no final do mês, eu pego toda a minha sucata, mando pra Real Metais e geralmente nós fica quase elas por elas” (Entrevistado 07).

“É acontece, por exemplo, ali às vezes acontece de pegar, por exemplo, eu tenho um lote de 150 peças pra mandar hoje e me faltou 50, daí eu corro lá nele e falo: - Oh, tenho... Lógico, tem uma diferença de formato na peça e tal, daí eu já vou naquele que eu pego, aí ele tem às vezes lá, então ele me arruma...Pego pronto. Eu também arrumo, lógico, em menor proporção” (Entrevistado 08).

“pretendo não ter problema nenhum porque não adianta você brigar com concorrente hoje, é pior, você tem que ser unido a ele, porque hoje se tem alguém que ta de mal de mim ele em qualquer lugar vai me prejudicar. Se o vendedor liga: - Ah, a Campeã Metais ta aqui com produto barato e o cliente compra nosso se nós fizer o preço da Campeã Metais ele compra nosso. - Mas quanto? - Ah, ele quer mais 10% de desconto. -Ah, faz, é pra vender pro cliente da Campeã faz sim. Pronto” (Entrevistado 06).

De acordo com os relatos, a reciprocidade parece ser um forte elemento relacional entre as empresas, seja entre as associadas ou as não-associadas, ou mesmo entre não-associada e associada. Notou-se uma maior tendência de as empresas associadas relacionarem-se com as empresas associadas e as não-associadas entre si, procurando estabelecer relacionamento com as associadas. O mesmo processo relacional acontece entre as empresas ativas e reativas.

Eficiência: é forte a presença da busca da eficiência nas relações entre as organizações do APL de Metais Sanitários. Foram encontradas algumas empresas que no estabelecimento de suas plantas já previam a prestação de serviços para outras empresas, pois a montagem de algumas etapas da produção é extremamente cara e as operações para a obtenção de um ponto de equilíbrio exige uma grande quantidade de peças diárias. Para atingir a escala de produção, algumas empresas produzem suas peças com peças para terceiros. Nesse caso, as empresas associadas tendem a serem fornecedoras das empresas não-associadas.

“eu faço isso aqui (o respondente mostra uma peça) em plástico (ABS). Primeiramente pra atender a nossa demanda e, aí nós vimos com a parceria do pessoal tava... né, pedimos apoio a eles e eles: - Não, pode fabricar que nós compramos. E aí fomos fazendo, fomos fazendo, hoje se for... Eu comecei com uma... Nós começamos com uma máquina, depois, até agora 2007 terminou com 4 máquinas e ontem chegou mais 4, nós estamos com 8 máquinas, já geramos mais uma terceirizada que é cromação aqui, além da nossa lá e, até o final desse ano aí vai chegar mais 8 máquinas. Então quer dizer, de uma começamos em 2003, hoje, vamos terminar 2008 com 16. Então foi um salto muito grande e graças ao apoio do pessoal aqui que comprou, que compra né, e pede pra nós produtos diferentes e tal e nós vamos agregando pro nosso... Nosso rol de produtos ali e eles vão aderindo. O que nós fabricamos ali hoje o pessoal tudo aqui da região pega” (Entrevistado 02).

Existem empresas que são formadas pela expectativa desses excedentes de capacidades produtivas das empresas que possuem o processo completo de fabricação. Parece haver, nesse sentido, um convívio pacífico entre as empresas associadas e as não-associadas, visto que todas necessitam umas das outras para poderem alcançar escalas rentáveis de produção.

“Onde eu cromo? Eu cromo lá na empresa X (associada). Terceirizada lá em Santa Izabel. Eles têm a cromação deles, mas a fábrica deles não toca a cromação sozinha. Então a... Acaba até uma dependência, eu dependo dele e ele depende de mim, porque se eu não levar pra cromar, os funcionários dele vão ficar parado, o maquinário parado, então se eu paro, tem tudo isso né, aí um dia você... É... Faz, tem aquele reconhecimento né, você chega lá: - Mas é, ah trabalha pra você e tal, ajuda nisso daqui. Então, começa um pouco por aí essa confiança” (Entrevistado 08).

Pode-se afirmar, pois, que a eficiência contribui de maneira substancial para os relacionamentos interorganizacionais no APL de Metais Sanitários, visto que as contingências de eficiência são orientadas mais internamente do que motivos externos, sendo estimulada, ainda, pela tentativa de aprimorar as relações de *input/output* (OLIVER, 1990).

Estabilidade: a incerteza estimula organizações a estabelecerem e gerenciarem relacionamentos, servindo como ações para prevenir, prever, ou absorver a incerteza, a fim conseguir um padrão confiável do fluxo e da troca de recursos (OLIVER, 1990), o que serviu de forma intensa na formação das relações no APL de Metais Sanitários.

“Então não adianta uma indústria entrar isolada que vai dar com... Com a cara na parede, até mesmo porque as outras empresas maiores e que já estão há muito mais tempo no mercado vão se defender, e a partir dessa defesa que nós não vamos conseguir contra-atacar sozinho, agora em conjunto nós vamos conseguir contra... Contra-atacar, com certeza, né” (Entrevistado 02).

“As pessoas começaram a entender que não adiantava a gente ficar brigando entre nós né, que a gente tinha o produto chinês invadindo o mercado né, e que se a gente não tomasse alguma providência a gente ia... Eu não ia ta perdendo pro pessoal daqui né, eu não ia ta perdendo mercado pra Real, pra Talita, pra Delta. Eu ia ta perdendo mercado pros chineses que estavam invadindo o... Estavam não... Estão invadindo o país” (Entrevistado 05).

O pensamento da estabilidade como oxigenador das relações interorganizacionais não aparece de forma explícita em todas as entrevistas, sejam com empresas associadas ou não-associadas, mas a análise interpretativa dos dados coletados na fase qualitativa reflete uma preocupação com algum elemento externo que aparenta não estar claro na mente dos

empresários como estava no relato do entrevistado anterior. É válido salientar, para a análise, que o entrevistado 05 é proprietário e gerente principal da principal empresa do APL, o que, de certo modo, justificaria a preocupação com situações mais distantes do ambiente tarefa das organizações entrevistadas.

Legitimidade: esse elemento condicional das relações, norteado pela teoria institucional, sugere que o ambiente institucional impõe pressões sobre organizações para justificarem suas atividades ou *outputs*. As pressões motivam as organizações a aumentarem sua legitimidade, para se mostrarem de acordo com normas, regras, crenças prevalecentes ou expectativas do “público” externo (OLIVER, 1990), colaborando para o entendimento do processo relacional no APL estudado.

Ressalta-se que nas organizações não-associadas não foi encontrado esse tipo de preocupação, visto que essas organizações são originárias, cronologicamente, após o aparecimento dos principais problemas junto ao ambiente externo das organizações associadas. As explicações da legitimidade como condicionante do relacionamento estão imbricadas às explicações sobre a atuação das instituições, influenciando o processo estratégico das empresas.

“o pessoal via isso aqui como uma coisa ruim pra cidade” (Entrevistado 01).

“as pessoas que vem e vê, né, gostam do que vê e levam a imagem positiva. Mas nós não fizemos nada pra que o pessoal enxergasse essa imagem positiva nossa hoje. Então, até um erro, um erro nosso mesmo de não ter pregado uma campanha voltada pra isso aí. [...] levamos a imagem de que nos unimos para trazer benefício pra sociedade, né, pra sociedade” (Entrevistado 02).

“depois que montou a associação, que nós começam,os a trabalhar em grupo que foi onde foi melhorando, só que a gente tem um conceito meio ruim ainda” (Entrevistado 02)

Os trechos relatados acima condizem com o pensamento de Oliver (1990), para quem o estabelecimento de relações interorganizacionais surge com o propósito de crescimento de legitimidade de uma organização e de demonstração ou melhoria de sua reputação, imagem, prestígio ou congruência com normas prevalecentes em seu ambiente institucional.

Dentro da proposta de Ring e Van de Ven (1994), em que os relacionamentos organizacionais acontecem em fases, repetitivas e referenciadas pela busca dos objetivos comuns, as empresas associadas parecem estar em estágio mais avançado do que as empresas não-associadas, conforme figura abaixo.

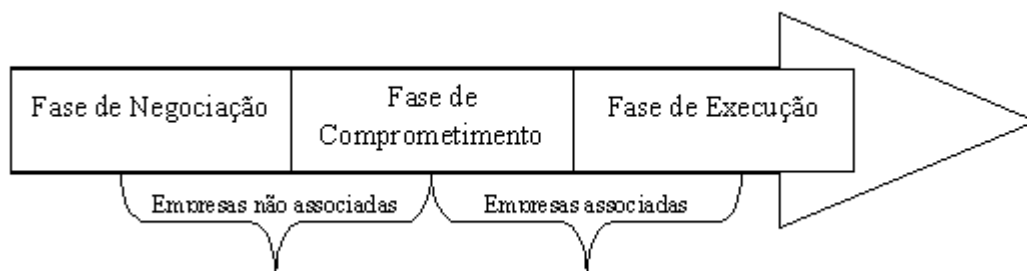


Figura 15 – Estágio do relacionamento (RING e VAN DE VEN, 1994)

Fonte: Dados primários e secundários

As empresas não-associadas trafegam entre a fase de negociação, momento em que são expostas as motivações, ansiedades e incertezas. Direitos, deveres, confiabilidade e equidade de cada parte são pautados na fase do relacionamento, porque é nesse instante que acontecem as propostas de permutas na relação. Na fase de comprometimento iniciam-se contratos formais por parte dos integrantes, ainda que haja acordos informais. O grau de formalização dá-se em função das expectativas de cada integrante da rede, pois alguns objetivos só podem ser alcançados por meio de contratos informais.

As empresas associadas estão, no momento, iniciando a etapa mais madura do relacionamento, ou seja, a fase de execução, em que os ajustes acordados nas fases anteriores passam a ser levados a termo, pois os investimentos em diversas áreas são efetuados.

4.3.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS

Os elementos da estrutura relacional foram considerados sob as perspectivas dos dois grupos pré-classificados desta pesquisa: as empresas associadas e as não-associadas à AIMES-ADR; e as empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico, bem como o agrupamento base com os quatro *clusters* formados através dos indicadores colaborativos.

O construto, composto por 13 indicadores em escala intervalar e métrica de classificação somada (*Likert*), foi elaborado durante a fase qualitativa e o embasamento teórico-empírico. O início da análise ocorreu na verificação *missing values* entre as variáveis. A inexistência de *missing values* ocorreu em função da coleta dos dados ter sido administrada pelo próprio pesquisador, seguidos de sucessivos contatos pessoais e telefônicos com os entrevistados. Com a finalidade de criar dimensões simplificadoras decorrentes do construto principal, os dados coletados foram submetidos à Análise Fatorial Exploratória (AFE), técnica

que consiste na análise de padrões de complexas relações multidimensionais entre um número expressivo de variáveis, com o intuito de condensá-las em poucas dimensões (HAIR *et al*, 2005).

Houve a remoção de cinco indicadores do construto original por apresentarem baixa carga fatorial. Os indicadores retirados foram: a família como elemento informacional, o conhecimento do empresário, o conhecimento dos empregados, o conhecimento dos ex-empregados e os clientes como elementos de informações operacionais. A retirada desses indicadores, com forma de ampliar a carga, é sugerida por Hair *et al* (2005) quando há a necessidade de reespecificação do modelo fatorial pela eliminação de algumas variáveis.

Após o expurgo dos indicadores com baixa carga fatorial, foi verificada a correlação entre as variáveis, a medida de adequação *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. Após este procedimento, foi utilizado o método de rotação ortogonal *varimax*, para a extração dos componentes principais da análise. Para a adequação da amostra, utilizou-se a recomendação de Malhotra (2001), que sugere um valor acima de 0,5.

A opção por três fatores ocorreu por dois motivos: o primeiro foi pela análise da variância total explicada: 73,535%, o que vai de encontro à sugestão de Hair *et al* (2005), para quem a solução fatorial deve explicar um mínimo de 60% da variância total. O segundo motivo deu-se pela utilização do critério de Kaiser, o qual recomenda a utilização de fatores com autovalor acima de 1,0 (STEINER NETO, 2007). Dessa forma, os elementos relacionais foram assim identificados: informacional operacional (fator 1), informacional legal/operacional (fator 2) e informacional legitimidade (fator 3).

A análise fatorial apresentou adequação KMO de 0,609, teste de esfericidade de Bartlett 90,757 e significância 0,000. Estas duas medidas confirmam a viabilidade da utilização da análise fatorial. Definidos os três fatores, gerando dessa forma dois construtos, procedeu-se à busca da confiabilidade das escalas ou dos construtos gerados por meio do alfa de Cronbach, que apresentou para o fator 1 o valor de 0,800 e para o fator 2 valor de 0,741. O fator 3, apesar de apresentar apenas um indicador, foi mantido, sustentado pela fase qualitativa deste trabalho, atingindo assim para o fator 1 e 2 os valores recomendados. Com isso, os resultados da rotação dos fatores são apresentados na tabela 9, a seguir:

	Fator		
	1	2	3
Problemas operacionais - Fornecedores de peças industriais	,894		
Problemas operacionais - Fornecedores de máquinas	,790		
Problemas operacionais - Informações de outras empresas	,747		
Tomada de decisão - Órgãos ambientais		,837	
Tomada de decisão – Funcionários		,735	
Tomada de decisão – Legislação		,670	
Tomada de decisão – Concorrentes		,610	
Tomada de decisão – Comunidade			,932
Variância explicada	42,736	18,188	12,612
Variância acumulada	42,736	60,923	73,535
Alfa de Cronbach	0,800	0,741	

Tabela 9 - Matriz de Componentes Rotacionados do Perfil Relacional

Fonte: Dados primários

O fator “informacional operacional” (fator1) apresenta média 3,8235, mediana 4,1667, moda 4,33, demonstrando que, sob a perspectiva da estrutura informacional, os respondentes consideram que suas interações informacionais consistem em preocupações orientadas para situações operacionais, estando baseadas em trocas de informações como busca de satisfação das necessidades fabris cotidianas. Assim, os investigados tendem a preocupações informacionais exógenas, já que a busca por informações operacionais parece gravitar fora do ambiente de controle das organizações.

Sob a orientação deste trabalho, procedeu-se à comparação estatística de acordo com as duas pré-classificações existentes. Primeiramente, com as empresas associadas e as não-associadas, e posteriormente com as empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico. Para isso, utilizou-se o teste U de comparação de médias para pequenos grupos. As médias para as empresas associadas foram superiores quando comparadas às das não-associadas. Para as empresas associadas, a média é de 4,000, desvio padrão de 0,652 e mediana 4,000. Para as empresas não-associadas, a média é de 3,7143, desvio padrão de 1,116 e mediana 4,333. O teste U indicou que não existem diferença estatística entre os grupos analisados (Mann-Whitney U 128,500 *Asymp. Sig* 0,774).

Confrontando o fator 1 – informacional operacional – com a outra variável classificadora deste trabalho, observa-se que as médias das empresas ativas são superiores às reativas. As ativas quanto ao conteúdo estratégico apresentam média de 4,2133, desvio padrão de 0,763 e mediana 4,333 contra 2,740 de média, 0,547 e mediana de 2,666 entre as empresas reativas. Essas diferenças entre as médias, uma vez submetidas ao teste U de comparação de médias entre dois pequenos grupos, indicou a existência de grupos estatísticos diferentes (Mann-Whitney U 14,000. *Asymp. Sig* 0,000).

O fator 2 – informacional legal-operacional – que apresenta internamente a média de 3,801, mediana de 4,000 e moda 4,000, indica que os entrevistados possuem posturas informacionais voltadas a suas atividades operacionais, porém com preocupações legais originárias das questões ambientais e da legislação geral que envolve o negócio. Dessa forma, as informações são julgadas atividades com vistas ao não descumprimento da legislação vigente. Uma característica dos respondentes é a visão operacional e o não descolamento das práticas organizacionais das outras empresas locais.

Ao submeter o fator “informacional legal-operacional” às organizações associadas e às não-associadas, percebe-se que as medidas de tendência central e dispersão das associadas são: média 4,114, desvio padrão 0,600 e mediana 4,250. Nas empresas não-associadas, essas medidas são: média 3,607, desvio padrão 0,696 e mediana 4,000. Apesar desses valores serem superiores aos das empresas associadas, quando submetidos ao teste U de comparação de médias entre pequenos grupos, constatou-se não existir diferenças estatísticas entre as organizações dessa classificação (Mann-Whitney U 82,000. *Asymp. Sig.* 0,051).

Em relação às organizações classificadas entre ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico, as medidas de tendência central e dispersão são: média 4,060, desvio padrão de 0,546 e mediana 4,250 para as empresas ativas. Nas empresas reativas, a média é de 3,083, o desvio padrão 0,572 e a mediana 3,000. Esses valores indicam superioridade das medidas de centralidade das empresas ativas quando submetidas ao teste U, apresentando diferenças estatísticas significantes entre os grupos (Mann-Whitney U 23,000. *Asymp. Sig.* 0,000).

O fator 3 – informacional legitimidade – sugere que os entrevistados consideram que as informações importantes são trazidas para a organização por diferentes *stakeholders*. A comunidade é um órgão importante de informações para organização. Para esse fator, a média é de 3,470, a mediana de 3,000 e a moda 3,000.

A submissão do fator 3 – informacional legitimidade – ao grupo de empresas associadas e de não-associadas remete à média 3,548, mediana 3,000 e desvio padrão 0,887. As medidas de tendência central mostram-se superiores às das empresas não-associadas. Estas últimas possuem média de 3,428, mediana 3,000, como medida de dispersão, desvio padrão de 0,925. O dado das médias submetido ao teste U de comparação de médias remete à afirmação de que não existem diferenças estatísticas entre os grupos (Mann-Whitney U 132,000. *Asymp. Sig.* 0,879).

Sob a perspectiva das empresas ativas e das reativas ao conteúdo estratégico, as medidas de centralidade e dispersão são: média de 3,520, mediana 4,000 e desvio padrão 1,004 para as empresas ativas, e média de 3,333, desvio padrão de 0,500 e mediana 3,000 para

as empresas reativas. O teste de comparação de médias, teste U, indicou que não existem diferenças estatísticas significantes entre as empresas ativas e reativas (Mann-Whitney U 94,500. *Asymp. Sig.* 0,451).

A tabela 10, a seguir, sintetiza os principais dados obtidos por meio da análise e da apresentação dos dados quantitativos.

Indicador	Associadas e não-associadas	Ativas e reativas quanto ao Conteúdo Estratégico	Diferença estatística	
			Sim	Não
Informacional operacional	X			X
Informacional operacional		X	X	
Informacional legal-operacional	X			X
Informacional legal-operacional		X	X	
Informacional legitimidade	X			X
Informacional legitimidade		X		X

Tabela 10 – Resumo do teste U para os fatores informacionais

Fonte: Dados primários

O fator 1 – informacional operacional – que compõe o perfil relacional das empresas, quando submetido ao *cluster* base deste trabalho apresenta o número de empresas, de acordo com a tabela 11, a seguir, para todos os *clusters*, segundo as duas variáveis classificadoras:

Cluster Base						
		1	2	3	4	Sig.
Ranking médio fator 1		10,55	22,42	23,64	17,90	0,021
Ranking médio fator 2		9,18	22,92	26,50	17,10	0,001
Ranking médio fator 3		17,86	23,58	16,71	14,00	0,255
Associada à AIMES-ADR	Sim	2	5	4	2	13
	Não	9	1	3	8	21
Total		11	6	7	10	34
Ativa ou reativa quanto ao Conteúdo Estratégico	Sim	2	6	7	10	25
	Não	9	0	0	0	9
Total		11	6	7	10	34

Tabela 11 – Fator informacionais frente ao *cluster* base e as variáveis classificadoras.

Fonte: Dados primários da pesquisa

O fator 1 – informacional operacional – quando submetido aos *clusters* colaborativos, base deste trabalho, remete à informação de que existem diferenças estatísticas significantes entre os grupos de empresas (Kruskal Wallis Test. *Asymp. Sig.* 0,021). Pelo *ranking* médio, é possível a verificação de que as atitudes informacionais-operacionais são mais utilizadas pelas empresas que compõem o *cluster* 3, seguidas das empresas que compõem o *cluster* 2. Nesses dois *clusters*, não há presença de empresas reativas quanto ao conteúdo estratégico, bem como não há presença de empresas reativas no *cluster* 4, o terceiro pelo *ranking* médio. Todas as

empresas reativas estão alocadas no *cluster* 1, de menor *ranking*. Dessa forma, as empresas reativas são as que menos utilizam as atitudes informacionais-operacionais.

O fator 2 – legal-operacional – quando submetido aos quatro *clusters* colaborativos base deste trabalho, remete à informação de que existem diferenças estatísticas significantes entre os grupos de empresas (Kruskal Wallis Test. Asymp. Sig. 0,001). Pelo *ranking* médio, é possível a verificação de que as atitudes legal-operacional são mais utilizadas pelas empresas que compõem o *cluster* 3, seguidas das empresas que compõem o *cluster* 2. Nestes dois *clusters*, não há presença de empresas reativas quanto ao conteúdo estratégico, bem com de empresas reativas no *cluster* 4, terceira em termos de *ranking* médio. Todas as empresas reativas estão alocadas no *cluster* 1, de menor *ranking* médio. Dessa forma, as empresas reativas são as que menos utilizam as atitudes informacionais-operacionais. Não há diferenças estatísticas entre os grupos no fator 3 – informacional legitimidade –, porém há um *ranking* maior no *cluster* 2.

A análise conjunta das duas apresentações dos dados – qualitativos e quantitativos – com finalidade integrativa é efetuada na subseção seguinte.

4.3.3 SÍNTESE ANALÍTICA

O perfil relacional das empresas que constituem o APL de Metais Sanitários apresenta-se dentro de uma proximidade territorial e temática, pois decorre de atividades produtivas similares, dentro de uma pequena extensão territorial composta por quatro pequenos municípios do noroeste paranaense. Nesse contexto, as empresas trocam produtos, serviços e informações. Há uma tendência de as empresas associadas trocarem mais informações com outras empresas associadas, na mesma proporção em que as empresas não-associadas tendem a trocar informacionais com outras empresas não-associadas. Todavia, há uma constante tentativa das empresas não-associadas de se aproximarem das empresas associadas.

Os relacionamentos informacionais possuem um perfil bastante heterogêneo, sendo condicionados por questões que se iniciam na necessidade legal, com vistas à sustentação normativa dos negócios, passando por questões de assimetria, com a utilização de poder como forma, até questões como ações coercivas para fazer valer suas intenções estratégicas. A reciprocidade possui um peso muito sensível dentre as condicionantes, como maneira de compartilhamento mútuo com fins de ganhos coletivos, busca de eficiência operacional e organizacional. A estabilidade surge de maneira não explícita frente às adversidades

mercadológicas externas ao arranjo local. Por fim, há a busca de legitimidade, ou seja, a aceitação dos seus negócios pela comunidade. O perfil informacional parece dividir as organizações do APL de Metais Sanitários em empresas associadas e não-associadas, bem como em empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico, pois estas acompanham as ações mercadológicas das empresas daquelas.

A análise dos relacionamentos organizacionais das empresas associadas sugere estágio mais maduro que as das não-associadas, um estágio em que as intenções preliminares ficaram para trás e os primeiros resultados aparecem de forma concreta, talvez pelo seu amadurecimento organizacional. Nas empresas não-associadas, os relacionamentos ainda caminham em fase bastante inicial, com pequenos indícios de amadurecimento.

Sob a perspectiva da estrutura relacional, surgem três fatores que auxiliam na compreensão das posturas quanto às questões informacionais. A postura “informacional operacional”, que demonstra as preocupações orientadas para as situações operacionais, bem como que as necessidades informacionais fabris parecem exógenas ou parecem gravitar fora do ambiente de controle das organizações. A atitude “informacional legal-operacional”, que expõe as características informacionais voltadas às atividades operacionais, porém com preocupações legais originárias das questões ambientais e da legislação geral que envolve os negócios e, por fim, o perfil “informacional legitimidade” em que as questões informacionais são trazidas para a organização por meio de diversos *stakeholders* com vistas à busca de legitimidade junto à comunidade.

Não há diferenças estatísticas entre as empresas associadas e as não-associadas quanto ao fator “informacional operacional”, apesar de as empresas associadas apresentarem médias superiores às das não-associadas. Neste fator, existem diferenças entre o grupo formado pelas empresas ativas e pelas reativas quanto ao conteúdo estratégico. Nesse caso, as empresas ativas apresentam médias mais altas. Isso remete à formação da idéia de que as empresas ativas atuam de forma mais eficiente na busca das soluções operacionais por meio da estrutura informacional estabelecida.

As empresas associadas e as não-associadas não apresentam diferenças significantes quanto ao fator “informacional operacional-legal”, apesar de as associadas apresentarem medidas de centralidade superiores às das não-associadas. A diferença estatística significativa é encontrada quando submetido o fator à outra variável classificadora, composta pelas empresas ativas e pelas reativas quanto ao conteúdo estratégico. As empresas ativas possuem medidas de centralidade superiores às das reativas, o que aponta para o fato de as empresas

ativas buscarem de forma efusiva as informações operacionais-legais para sustentarem suas atividades quanto às empresas reativas.

O fator “informacional legitimidade” não apresenta diferenças estatísticas significantes quanto às empresas associadas e as não-associadas do APL de Metais Sanitários. Todavia, há uma tendência de centralidade superior nas primeiras. Não há diferenças estatísticas significantes quando este fator é submetido ao grupo das empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico, com as empresas ativas com medidas de centralização superiores. Esse achado sugere que as empresas enquadradas nas quatro variáveis pré-classificadoras atuam de forma semelhante na busca de ações legitimadoras.

Diante das descobertas do perfil relacional informacional, é possível afirmar que as empresas classificadas como ativas quanto ao conteúdo estratégico, independentemente de serem ou não-associadas, mostram-se mais bem aplicadas no gerenciamento de suas buscas por informações para o seu gerenciamento estratégico. As empresas associadas, apesar de não se mostrarem formadoras de um grupo isolado no gerenciamento da estrutura informacional, mostram-se melhor gerenciadoras dos quesitos informacionais. Portanto, as junções desses subsídios sugerem as empresas ativas associadas melhor estruturadas no gerenciamento dos elementos informacionais que as empresas ativas não-associadas.

Sob a perspectiva do enquadramento no agrupamento colaborativo base deste trabalho, é verificável que no fator informacional operacional existem diferenças estatísticas significantes entre os grupos das empresas. As empresas que compõem o *cluster 2* – empresas ativas, predominantemente associadas, com faturamento médio superior, utilizam com mais ênfase a busca das informações operacionais. As empresas reativas encontram-se no *cluster 1*, o que apresenta menor *ranking* médio.

O fator legal-operacional apresenta diferenças estatísticas entre os grupos. Neste caso, as empresas com maior *ranking* médio são as pertencentes aos *clusters 3* e *2*. Nesses *clusters*, não há presença de empresas reativas, que participam do *cluster* de menor *ranking* médio.

A busca pelas informações com vistas à legitimidade não apresenta diferenças estatísticas significantes, o que sugere que as empresas atuam de forma igualitária nesse quesito, apesar do *ranking* médio superior das empresas que compõem o *cluster 2*.

É possível afirmar que as empresas ativas e associadas são as aquelas que utilizam melhor a estrutura relacional informacional existente no APL de Metais Sanitários e que as empresas reativas, independentemente de serem associadas ou não, são as que menos utilizam essa estrutura, apresentando, assim, característica passiva quanto às informações gerenciais colaborativas.

4.4 AS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS SOB AS PERSPECTIVAS ECONÔMICAS, SOCIAIS E INFORMACIONAIS.

- Quais são as principais práticas estratégicas de colaboração sob as perspectivas econômicas, sociais e informacionais existentes no APL de Metais Sanitários?

4.4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS

Para satisfazer ao objetivo de caracterizar o APL de Metais Sanitários por meio de suas práticas estratégicas, nessa fase exploratória e qualitativa, os dirigentes das empresas foram questionados sobre as práticas estratégicas individuais e organizacionais. Como resultado, surgiram elementos que possibilitaram responder a essa pergunta de pesquisa.

Os empresários associados, de maneira geral, iniciaram suas atividades por meio de algum tipo de relacionamento com o empresário pioneiro. Essa característica individual é demonstrada nas entrevistas quando questionados sobre como resolveram empreender no ramo de metais sanitários.

“[...] na realidade quando eu comecei a indústria aqui eu também fazia peças terceirizadas pra alguém. [...] Eu montei ela em 1999. Eu trabalhei um período terceirizado e depois a minha marca foi lançada em 2002, 2003. [...]”(Entrevistado 01).

“ [...] eu monto a fábrica pra você, né, deixo ela te funcionando, você me paga, deixo ela funcionando pra você, e você fornece pra mim, só pra mim. Eu compro todo seu... a sua produção. Só que ele não sabia que nós ia produzir bastante, né. (risos)” (Entrevistado 02).

“Eu tinha assim uma noção do mercado, né, porque eu trabalhei muito tempo com... Ramo de metais sanitários. Eu comecei a trabalhar na Imperatriz, aí eu trabalhei 8 anos lá na Imperatriz, aí um dos sócios saiu da Imperatriz, montou a Delta [...], eu trabalhava com ele, [...] trabalhei mais 9 anos lá com ele [...], eu tinha um acerto na época pra fazer com ele, é... Fiz, comprei a empresa, né, tanto que eu já comecei assim trabalhando [...]” (Entrevistado 03).

De acordo com o transcrito, nas empresas associadas, percebe-se que há uma grande influência tanto gerencial quanto pessoal da empresa pioneira, fazendo com que essa influência reflita-se nas práticas individuais. Essas práticas caracterizam-se pela simplicidade e informalidade, bem como por práticas relacionadas à colaboração, sendo também influenciadas pela história pessoal dos empresários.

“Ele liga aqui, meu amigo de 25 anos. Pô, ele é igual um irmão pra mim. Tudo que eu preciso dele... Ele pede... Ele faz pra mim. Pede alguma coisa eu faço pra ele” (Entrevistado 01).

“Não tem nenhum que eu falo: - Eu não converso com esse aí, todos são amigos, inclusive o Zé Bento é amigo do meu pai (o pai do entrevistado é sócio e fundador da empresa porém atua mais na empresa) há mais de 20 anos” (Entrevistado 02).

“[...] a cidade é muito pequena todo mundo conhece todo mundo, antes mesmo de eu montar a Delta, vixi.. O Zé Bento era amigo nosso, seu Djalma Perusi era vizinho da minha mãe há anos e anos, e assim... A Roberta, lá da Imperatriz, cresceu junto com nós, então é isso, vem essa amizade de ... Sabe?” (Entrevistado 03).

Os relatos acima caracterizam as práticas organizacionais nas empresas associadas, sendo transferidas entre as empresas e acarretando, desse modo, uma relação bastante direta e aberta entre os gerentes e as empresas.

Os empresários não-associados originaram seus empreendimentos de forma diferenciada do que os associados. Iniciaram no ramo em função do sucesso dos outros empresários e não em função de contato com o empresário pioneiro. Há um empresário que trabalhou nas operações da empresa pioneira quando era garoto, com 11 anos de idade, fazendo a faxina, para, posteriormente, passar por outros setores operacionais da empresa. Porém, esse, hoje, empresário, não entrou no ramo em função de incentivo do empresário pioneiro, mas pelo fato de um encontro com um possível sócio, há três anos, recém chegado do Japão com capital para iniciar uma empresa.

As empresas não-associadas são mais jovens do que as empresas associadas. Há um empresário que se desligou da associação em razão de motivos financeiros, porque, segundo ele, “tava ficando um pouco caro, um pouco elevado o custo, muitos projetos, muitas coisas [...] tava ficando muito elevado o custo e a gente não conseguia” (Entrevistado 06).

Pela estrutura analítica apresentada no capítulo da fundamentação teórica deste trabalho, apresenta-se a análise das práticas estratégicas dos empresários do APL de Metais Sanitários.

Atores não Humanos: no presente estudo, a contribuição de elementos alheios a atos humanos é encontrada em uma missão internacional à Itália. Nela, doze empresários participaram, por um período de 15 dias, com o objetivo de criarem uma *joint-venture* com empresas italianas, fato que não foi concretizado. Em sua visita, os empresários observaram diversos elementos não constantes no seu dia-a-dia. É válido lembrar que todas as atividades são, em última análise, decorrentes de atos humanos, porém a diferença, tal como exemplificada por Clegg, Carter e Komberger (2004), está em não “desprezar algo do qual não se podem tirar lições ou que deva ser ignorado” (p. 28), como as falhas mecânicas que

derrubaram o avião que levava o ator cujo conselho teria feito a diferença; os vírus que apagou as estratégias do computador do estrategista ou os colapsos dos mercados que “levaram tudo pelos ares.”

Dessa forma, a “[...] a viagem para a Itália deu um salto na compreensão de que sozinhos eles não iam progredir em relação ao mercado [...]” e “e lá eles viram mais coisa ainda, começaram a ver terceirizadas, hoje as empresas já estão com a mentalidade... os empresários já estão com a mentalidade que eles não precisam fazer o processo inteiro, [...] eles pode... criar braços pra estar fazendo serviços [...]” (Entrevistado 10). “Quando eu voltei de lá, porque lá eu vi que se terceiriza muita coisa [...] aí o que eu fiz? Eu vim de lá com essa idéia: eu vou chegar no Brasil e vou terceirizar, e, realmente terceirizei bastante coisa [...]” (Entrevistado 01). A viagem à Itália é mais um indicador do surgimento do que este trabalho classifica como empresas reativas ao conteúdo estratégico.

Capacidades e Conhecimento: em relação às capacidades e conhecimentos dos gerentes das empresas associadas, encontrou-se uma diversidade de formações que pode auxiliar na compreensão das técnicas gerenciais simplificadas utilizadas pelos empresários. Os empresários originam-se de diversas atividades comerciais: um era caminhoneiro (entrevistado 01), outro era pasteleiro (entrevistado 02), outro, ainda, era proprietários de casa de boliche (entrevistado 04), antes de entrarem no ramo. Ainda foi encontrada uma fonoaudióloga (entrevistado 05) que entrou no ramo em função de que o negócio da família estava em crescimento. Apenas um entrevistado tinha uma breve experiência trabalhando na empresa pioneira, porém, não trabalhava em cargos gerenciais. Não há formação específica em negócios entre os gestores, e o conservadorismo gerencial algumas vezes parece refletir um temor de voltar à condição econômica, financeira e social anterior ao desenvolvimento das empresas. Tal fato confirma o que foi identificado pelo estudo do IPARDES (2006, a), que demonstra que a estrutura gerencial é simplificada e que os principais cargos são ocupados pelos proprietários e familiares.

Contexto: dentre os elementos apresentados na base teórica, o contexto é o que se mostra mais presente no APL, pois os negócios dos associados foram iniciados em circunstâncias semelhantes. As empresas surgiram em torno da empresa pioneira que, atualmente, não é mais gerenciada pelo fundador. Esse surgimento aconteceu porque a empresa pioneira necessitava aumentar a produção e não tinha capacidade financeira e gerencial para essa expansão, fato que deu origem ao que hoje é chamado pelos empresários de “terceirizadas”. Este trabalho as denomina empresas reativas ao conteúdo estratégico. Os

entrevistados 01, 02 e 03 possuem passagens semelhantes em relação às condições iniciais que cercavam seus negócios:

“Aí houve um período difícil aí com essa pessoa nós fomos fabricar nossa própria torneira. Eu lancei a marca nossa em 2003” (Entrevistado 01).

“Aí nós começamos produzir e ele falou: - Oh, vai vender pro mercado aí que eu não dou conta de vocês não (em função da grande produção obtida pela “terceirizada”). Pode... Pode vender pro mercado. Busque o seu mercado” (Entrevistado 02).

“aí um tempo ele começou a terceirizar a empresa dele, aí foi aonde que ele me ofereceu a parte de acessório de banheiro, que eu comecei aqui só com acessório de banheiro Eu fazia o acessório pra ele [...] fiquei mais uns 2 anos mais ou menos com ele, trabalhando [...]” (Entrevistado 03).

A influência do contexto no processo de *strategizing* (WILSON e JARZABKOWISKI, 2004) aparece entre os associados como indutor da informalidade tanto no gerenciamento quanto no processo de criar a estratégia. Outro fato que auxilia na compreensão do contexto na informalidade entre as empresas associadas é o surgimento de uma empresa em um município próximo à Loanda, colocando-o no APL.

“Por um acaso [...] vim passear no meu tio [...] ele estava começando [...] aí virei fabricante de torneira” (Entrevistado 04).

O contexto do microambiental nos estágios iniciais das empresas associadas parece criar um elemento colaborativo entre elas. Nas empresas não-associadas, por existirem cronologicamente posteriores, o contexto auxilia em suas ações colaborativas.

Ética: a presença desse elemento entre as empresas associadas parece ser originária de um processo descrito anteriormente quando tratado de capacidades e conhecimento. Naquele tópico de análise, expôs-se o fato de que havia, entre os empresários, determinado receio em retornar a condições financeiras, econômicas e sociais anteriores ao início das atividades empresariais. Dessa forma, a ética surge como um elemento que explica determinadas ações empresariais.

“A gente tenta trabalhar certo, mas só que...a gente fica assim, né...chateado porque vê que tem gente que não ta trabalhando certo e ta sobrevivendo, ta se saindo melhor do que a gente” (Entrevistado 03).

“Pra tá na associação, né, ser sócios, são filiados ali somente aqueles que estão legalmente com as normas, né, teve alguns que quis entrar que não tava [...] os que infelizmente não estão de acordo com a lei, esses aí nós não trouxemos para o nosso grupo” (Entrevistado 02).

“Tem que fazer a coisa certa, ou você não consegue nem uma licença, nem ligar o transformador, né. E hoje a gente procura fazer...fazer certo. E tem empresas que abriu depois de mim que faz errado, muito errado, e pratica concorrência desleal né, pra nós” (Entrevistado 01) .

“[...] a gente não pode ser sujeitar a ter um problema no futuro por conta de algum tipo de situação [...], não pode mesmo” (Entrevistada 05).

Apesar de Clegg, Carter e Komberger (2004) alertarem para o fato de a competitividade estimular ações que fizeram os estrategistas perderem os limites éticos, os gerentes das empresas associadas parecem respeitar os limites legais e concorrenciais. Outro fato que corrobora tal afirmação diz respeito aos relacionamentos pessoais serem anteriores aos empreendimentos, conforme visto na descrição das histórias pessoais dos empreendedores, sugerindo que a ética na estratégia está embasada em fatores pessoais. Tal fato é complementado na subseção relativa às ações colaborativas e competitivas.

Instituições: a influência institucional proposta por Clegg, Carter e Komberger (2004) parece estar presente nas empresas associadas em função da busca da legitimidade e do conseqüente isomorfismo organizacional que fora anteriormente identificado pelo IPARDES (2006, a). A busca por legitimidade acontece em função de, no início do APL, ter havido abusos com relação à legislação ambiental, fomentando uma atitude negativa da comunidade em relação às empresas.

“Depois que montou a associação que nós começamos a trabalhar em grupo que foi aonde foi melhorando, só que a gente tem um conceito meio ruim, sabe, ainda” (Entrevistado 03).

“Foi até um, não sei se foi, um erro nosso, né, porque a imagem da indústria de metais sanitários de Loanda não era só....só...regional aqui não, ela era muito...até, vamos dizer assim, estadual, nacional, até eu já ouvi coisas fora do estado aqui, né[...]. E...então, só que nós não fizemos uma campanha interna na própria... No próprio quintal vamos dizer assim, nós não fizemos essa campanha defendendo, falando: - Oh, pessoal, era assim, mas agora é assado, então não houve essa campanha, foi até um desleixo nosso, um erro, né, mas através de alguns cursos que nós trouxemos aqui nós convidamos a comunidade, fizemos até uma... Trouxemos até a Orquestra Sinfônica de Vila Lobos, lá de violões de Vila Lobos, né, de Curitiba, e ali todos eles falavam: Oh! Loanda, capital da torneira, tal, tal, tal, e... Daí o povo... Hoje eu já vi pessoas que, fora do segmento, defendendo os metais sanitários, né” (Entrevistado 02).

“O pessoal, alguém fazer alguma campanha para tirar essa imagem negativa de Loanda. Pra...própria população daqui, porque tem gente que diz que isso é o fim do mundo uma indústria dessa dentro da cidade, e não é.” (Entrevistado 01).

Essa busca pela legitimidade e a conseqüente possibilidade de isomorfismo pode levar as organizações ao desalinhamento do ambiente organizacional (CLEGG, CARTER e KOMBERGER, 2004).

Poder: no processo de *strategizing* das empresas associadas, é notada a presença do poder como condição de levar uma mensagem oficial das organizações, pois ao gerente principal de uma empresa é inerente a ânsia em transmitir suas crenças e princípios. Nesse sentido, dentre os empresários associados, o poder é utilizado próximo ao que foi utilizado para a explicação da influência das instituições no processo de estratégia, já que a busca pela legitimidade também pode ser encarada como sendo a tentativa de transmissão de uma mensagem oficial. Dessa forma, dentre os entrevistados associados, é percebida a tentativa de exercer poder e influência dentro do processo de aceitação junto à comunidade.

“Loanda vive em torno de fábrica de torneiras, sem isso aqui, Loanda morre”.
(Entrevistado 01).

“[...] é a capital da torneira mesmo. É uma cidade com 23 mil habitantes, uma região (os quatro municípios que integram o APL) com um povo de mais ou menos umas 60 mil pessoas. Gera 3 mil empregos, então quer dizer que...é importante para a região [...]” (Entrevistado 02)

Sobre as críticas de alguns integrantes da comunidade: “ainda tem, mas isso é pessoas que não tem o que fazer, né?” (Entrevistado 03).

Os relatos acima condizem com a preocupação de Clegg, Carter e Komberger (2004) quando tratam do entendimento das decisões tomadas e o seu motivo, como a forma como as elites dominantes exercem pressão e controle no processo estratégico, visto que carregam, na mensagem, elementos de poder econômico frente à região em que se encontra o APL.

Resultados da Estratégia: a análise da preocupação de Whittington (2004) sobre a quem interessa o resultado da estratégia – à empresa ou ao estrategista, possui uma característica típica das pequenas empresas familiares entre as empresas associadas. Existe uma mistura entre os interesses das empresas e os interesses individuais, porém há uma pequena diferença na forma de apresentação desses interesses. É característico dentre os empresários associados a resposta na primeira pessoa do singular quando tratam de assuntos da empresa.

Sobre o porte atual da empresa, a resposta de um empresário foi precedida de sorriso de satisfação e orgulho: “a gente nunca imagina não viu. [...] no começo é muito difícil. [...] mas eu não tinha sonhado muito chegar onde eu cheguei não” (Entrevistado 01). “Tudo isso não, mas a gente...tinha uma noção de mercado. [...] aí foi crescendo, foi crescendo e graças a Deus chegamos aonde estamos hoje” (Entrevistado 03).

Dos entrevistados associados, um relatou ter noção dos caminhos da empresa: “Eu acredito que...imaginava que chegaria sim, até onde vai chegar eu...eu tenho noção do que vai acontecer” (Entrevistado 04).

Questionada sobre as ameaças à perenidade e os resultados futuros da empresa a entrevistada relatou de maneira a compará-los ao seu próprio: “[...] ameaça a minha integridade” (Entrevistado 05).

Os empresários, de forma geral, apresentam grande satisfação com o desempenho das empresas, pois no momento do questionamento sobre os resultados surgia em seus semblantes uma nítida postura de orgulho. Nos entrevistados associados, há um interesse comum entre os resultados da estratégia, tanto à empresa quanto aos empresários, visto que os dois se (con)fundem.

Stakeholders: diante da preocupação de Wilson e Jarzabkowski (2004) sobre a postura do estrategista frente a *stakeholders* diferentes, há uma sensível modificação de comportamento. Essa transformação tem sido criada por relações de poder diante do *stakeholder* envolvido, havendo uma postura ativa frente aqueles sobre os quais é possível exercer algum tipo de influência.

Sobre os empregados das empresas associadas que buscam negociar maiores salários com outras empresas também associadas, há uma troca de informações centralizada na sede da associação para que isso não aconteça, evitando, assim, disputas por empregados e conseqüente aumento dos salários.

“o empregado se apresenta e diz: eu faço isso, faço aquilo, se você me pagar tanto eu venho. É o que a gente ta parando de fazer, era assim [...] fazia um leilão. Trabalha seis meses, ganhava seguro (seguro desemprego) [...]” (Entrevistado 03).

“[...] às vezes tem uma empresa roubando funcionário da outra que é um problema isso né, que é uma outra coisa que a gente vem tentando resolver, mas ainda tem aí um ou dois que não respeitam muito, mas a gente vem, vem batendo muito em cima disso [...] eu tenho que reconhecer que diminuiu [...]” (entrevistado 05).

A postura passiva se apresenta no mesmo caso da relação com os empregados, devido à constatação de falta de mão-de-obra entre os entrevistados associados e os não-associados. “Tem mão-de-obra? Não tem. Não existe mão-de-obra” (entrevistado 01); “[...] eu não tenho uma ficha, vamos supor de um homem que ta querendo trabalhar [...] a região toda tem dificuldade de mão-de-obra” (Entrevistado 04). Essa falta de mão-de-obra acarreta uma fragilidade das empresas associadas. “Eu tenho que dar meu seguro desemprego, meus três meses de seguro, mais o meu salário aqui, quer dizer, a gente precisa de mão-de-obra e se sujeita a isso” (Entrevistado 03).

Outro fato que demonstra a postura passiva de *strategizing* se dá com os organismos ambientais em que as ações propostas por esses organismos são imediatamente acatadas. Essa atitude acontece em função do caráter coercitivo do órgão, como também em função do que foi tratado no item sobre ética. “a gente já teve muito problema aqui [...], de meio ambiente, de tudo, ministério do trabalho [...] eu, quando comecei, eu já comecei mais certo que os outros. Eu já num comecei tão errado” (Entrevistado 01). “[...] esses dias teve uma promotora. Veio a promotoria de Curitiba aqui. Veio, fiscalizou tudo, tal e tal, viu, não tinha nada de errado [...]”.

O relato do entrevistado sobre uma conversa com um funcionário do órgão ambiental é bastante ilustrativo sobre o assunto. “Chicófi, misericórdia, você me fala o que eu faço com essa água. Quer que eu tomo ela? Porque você não falam” (Entrevistado 03).

Os relatos acima parecem ilustrar as duas situações encontradas: postura ativa, frente aos *stakeholders* que oferecerem possibilidade de influência pelo poder, e postura passiva em relação àqueles que possuem poder sobre a empresa, principalmente sobre os que possuem condições punitivas sobre os negócios.

Linguagem: os fenômenos relativos à comunicação dos entrevistados associados e dos não-associados representam a simplicidade com que eles se comunicam. A possibilidade de encontrar um referencial para entendimento é dado pela estatística lexical com o coeficiente de variedade vocabular, que estipula a relação entre o número de palavras diferentes e o número total de palavras encontradas na entrevista (RICHARDSON, 1999). Nesse sentido, os entrevistados associados apresentaram média de 0,2302 contra 0,2333 dos não-associados, sugerindo uma capacidade léxica semelhante e reduzida entre os entrevistados, independentemente de serem ou não associados. Os índices máximos e mínimos encontrados foram 0,2922 e 0,1907 em entrevistados associados. A preocupação com a linguagem é encontrada em Clegg, Carter e Komberger (2004) e Wilson e Jarzabkowski (2004), porque é válido conhecer a linguagem da estratégia e como essa linguagem interfere no processo de sua criação.

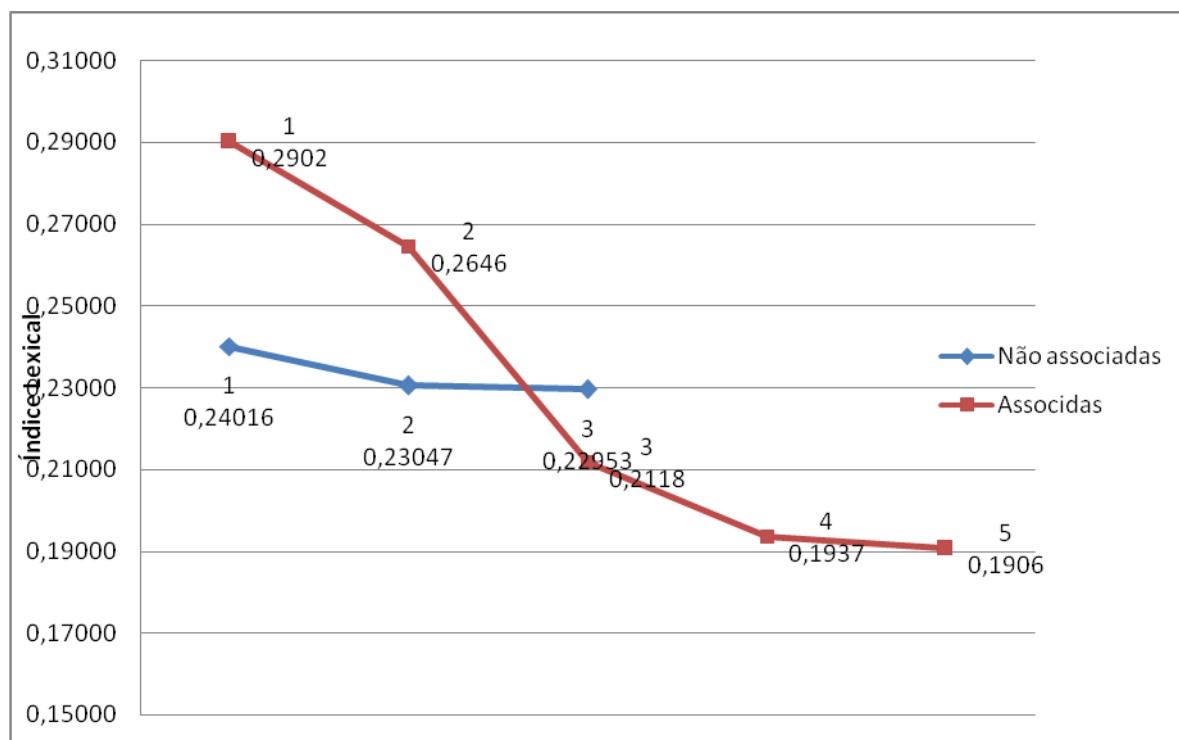


Gráfico 1– Análise lexical dos entrevistados
Fonte: Dados primários da pesquisa

O gráfico 1, acima, indica os valores encontrados na análise lexical dos entrevistados e a comparação linear dos entrevistados associados e dos não-associados, demonstrando a proximidade dos recursos lingüísticos. O que se encontrou em termos lingüísticos demonstra a simplicidade da forma de comunicação entre os empresários do APL de Metais Sanitários.

4.4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS

O construto relativo aos comportamentos estratégicos dos integrantes do APL de Metais Sanitários foi considerado sob as perspectivas dos dois grupos pré-classificados desta pesquisa: as empresas associadas e as não-associadas à AIMES-ADR, assim como as empresas ativas e as reativas quanto ao conteúdo estratégico. O construto foi composto por 11 indicadores em escala intervalar e métrica de classificação somada (*Likert*), elaborado por meio da fase qualitativa e da base teórico-empírica. O início da análise ocorreu com a verificação *missing values* entre as variáveis. A inexistência de *missing values* deu-se em função da coleta dos dados ter sido administrada pelo próprio pesquisador, seguida de sucessivos contatos pessoais e telefônicos.

Com a finalidade de criar dimensões simplificadoras decorrentes do construto principal, os dados coletados foram submetidos à Análise Fatorial Exploratória (AFE), técnica que consiste na análise de padrões de complexas relações multidimensionais entre um número

expressivo de variáveis, com o intuito de condensar as variáveis a poucas dimensões (HAIR *et al*, 2005).

Foi efetuada a análise fatorial preliminar do construto e, posteriormente, aplicado o método de rotação ortogonal *varimax* para a extração dos componentes principais da análise. Inicialmente, foi verificada a correlação entre as variáveis, a medida de adequação *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. Para a adequação da amostra, utilizou-se a recomendação de Malhotra (2001), que sugere um valor acima de 0,5. A busca pela viabilidade da utilização da fatorial mostrou-se frustrada em função da adequação do KMO em 0,529, teste de esfericidade de Bartlett 84,524 e significância 0,006, bem como pela variância total explicada, que foi de 65,690%, utilizando-se o critério de Kaiser para valores superiores a 1, o que vai de encontro à sugestão de Hair *et al* (2005) em que a solução fatorial deve explicar um mínimo de 60% da variância total. A desistência pela utilização da análise fatorial deu-se em função da confiabilidade da escala através do alfa de Cronbach, que não apresentou os valores mínimos de 0,7.

Diante desse cenário, optou-se, primeiramente, pela análise de correlação de Spearman entre as variáveis, conforme tabela 12. Do construto original, foram retiradas, para fins de apresentação nesse momento, as variáveis viajar sozinho e procurar a igreja, como comportamento estratégico dos respondentes, por não apresentar correlações com outros indicadores.

	Isolamento	Conversar com pessoas fora do ramo	Conversas familiares	Folga	Happy Hour	Ler	Falar com empregados de outras empresas	Conversar com pessoas do ramo	Conversar com os empregados
Isolamento	1,000	,123	,420(*)	,244	,282	-,015	,018	,179	,217
Conversa com pessoas fora do ramo	,123	1,000	,147	,367(*)	-,012	,044	,320	,127	,216
Conversas familiares	,420(*)	,147	1,000	-,004	-,162	,474(**)	-,310	-,048	,208
Folga	,244	,367(*)	-,004	1,000	,015	,032	,172	,042	,184
Happy Hour	,282	-,012	-,162	,015	1,000	-,285	,372(*)	,499(**)	,156
Ler	-,015	,044	,474(**)	,032	-,285	1,000	-,278	,058	,044
Falar com empregados de outras empresas	,018	,320	-,310	,172	,372(*)	-,278	1,000	,448(**)	,131
Conversa com pessoas do ramo	,179	,127	-,048	,042	,499(**)	,058	,448(**)	1,000	,534(**)
Conversa com os empregados	,217	,216	,208	,184	,156	,044	,131	,534(**)	1,000

* correlação significantes ao nível de 0,05.

** correlação significante ao nível de 0,01.

Tabela 12 – Análise de correlação de Spearman das práticas estratégicas.

Fonte: Dados primários.

A análise das correlações apontou as principais correlações entre os fatores: conversas familiares, isolamento e leitura como prática estratégica e conversas com pessoas do ramo e

happy hour, conversas com empregados de outras empresas, conversas com pessoas do ramo e conversas com empregados. Há também correlação entre conversas com pessoas de fora do ramo e o momento de folga. As correlações informam que os empresários podem ser classificados em três classes quanto à prática estratégica: os empresários que tendem a possuírem comportamento recatado quando pensam a estratégia; os empresários que tendem a se reunir com outras pessoas do ramo de metais sanitários, sejam seus empregados ou não, em reuniões informais e aqueles que conversam com pessoas de fora do ramo de metais sanitários em situações fora do cotidiano empresarial.

Na perspectiva das empresas associadas e das não-associadas, os empresários somente poderão se considerados como grupos distintos no momento de fazer a estratégia nos indicadores isolamento, conversa com familiares, pois nesses indicadores as empresas associadas utilizam mais essas práticas. Outro indicador que também pode ser considerado como grupo distinto no momento de fazer a estratégia é o indicador falar com empregados das outras empresas. Nesse indicador, há uma superioridade das empresas não-associadas, que utilizam mais as conversas com os empregados das outras empresas no momento do *strategizing*. A tabela 13, abaixo, mostra os indicadores do teste U para diferenças entre pequenos grupos.

		Isolamento	Conversa com pessoas fora do ramo	Conversas familiares	Folga	Viajar sozinho	Happy Hour	Ler	Igreja	Falar com empregados de outras empresas	Conversa com pessoas do ramo	Conversa com os empregados
Mann-Whitney U		77,00	95,00	58,00	101,50	133,50	116,00	116,00	101,50	80,500	124,00	90,000
Wilcoxon W		308,00	326,00	289,00	332,50	364,50	207,00	347,00	332,50	171,50	215,00	321,00
Z		-2,264	-1,536	-2,897	-1,397	-,132	-,762	-,760	-1,335	-2,110	-,554	-1,768
Significância		,024	,125	,004	,162	,895	,446	,447	,182	,035	,580	,077
Ranking médio associadas	Sim	22,08	20,69	23,54	20,19	17,73	15,92	19,08	20,19	13,19	16,54	21,08
	Não	14,67	15,52	13,76	15,83	17,36	18,48	16,52	15,83	20,17	18,10	15,29

Tabela 13 – Teste de comparação de médias para as empresas associadas e não-associadas

Fonte: Dados primários da pesquisa

Em relação aos comportamentos dos respondentes sobre a construção da estratégia, não há evidências estatísticas de que esses grupos são diferentes, com exceção do indicador *happy hour*, em que há maior utilização desse mecanismo estratégico pelas empresas reativas. Esse encontro remete ao pensamento de que os gestores das empresas ativas e reativas comportam-se de maneira praticamente semelhante ao fazerem a estratégia. É válido salientar as médias superiores das empresas reativas nos indicadores conversas com empregados de outras empresas, apesar de não constituição de grupo distinto.

A tabela 14, a seguir, informa os resultados do teste Mann-Whitney, teste U, para as empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico.

		Isolamento	Conversa com pessoas fora do ramo	Conversas familiares	Folga	Viajar sozinho	Happy Hour	Ler	Igreja	Falar com empregados de outras empresas	Conversa com pessoas do ramo	Conversa com os empregados
Mann-Whitney U		75,00	94,000	65,000	105,00	111,00	56,000	66,000	79,500	74,500	83,000	102,50
Wilcoxon W		120,00	419,00	110,00	430,00	436,00	381,00	111,00	404,50	399,50	408,00	147,50
Z		-1,572	-,754	-1,931	-,330	-,073	-2,314	-1,900	-1,387	-1,577	-1,440	-,419
Significância		,116	,451	,054	,742	,942	,021	,057	,166	,115	,150	,675
Ranking médio ativas	Sim	19,00	16,76	19,40	17,20	17,44	15,24	19,36	16,18	15,98	16,32	17,90
	Não	13,33	19,56	12,22	18,33	17,67	23,78	12,33	21,17	21,72	20,78	16,39

Tabela 14 – Teste de comparação de médias para as empresas ativas e reativas

Fonte: Dados primários da pesquisa

Os indicadores das práticas de comportamento estratégico, quando submetidos aos quatro *clusters* referentes à colaboração, indicam que não há diferenças estatísticas significantes no que diz respeito aos itens pesquisados na composição da estratégia, conforme demonstra a tabela 15, a seguir. Dessa forma, através da análise de cluster a respeito do processo de criação da estratégia, os dirigentes das empresas do APL de Metais Sanitários, atuam de forma semelhante no processo de criação da estratégia

		Isolamento	Conversa com pessoas fora do ramo	Conversas familiares	Folga	Viajar sozinho	Happy Hour	Ler	Igreja	Falar com empregados de outras empresas	Conversa com pessoas do ramo	Conversa com os empregados
Significância		,487	,269	,249	,055	,596	,363	,058	,133	,287	,985	,197
Ranking médio clusters	1	13,95	18,64	14,50	16,91	16,73	20,68	14,32	19,50	19,32	17,82	13,68
	2	19,50	23,33	23,33	23,33	21,00	12,92	26,42	23,25	11,83	16,50	19,67
	3	18,50	14,00	19,86	10,50	15,14	15,07	18,79	12,14	15,57	18,07	22,93
	4	19,50	15,20	15,65	19,55	17,90	18,45	14,75	15,60	20,25	17,35	16,60

Tabela 15 – Teste Kruskal-Wallis para o *cluster* colaborativo base.

Fonte: Dados primários da pesquisa

A fim de juntar as duas análises de dados – qualitativos e quantitativos – é apresentada de forma reduzida e conjunta a subseção de elementos finais, a seguir, com os principais encontros do presente trabalho.

4.4.3 SÍNTESE ANALÍTICA

As práticas estratégicas das empresas associadas e de seus dirigentes tiveram grandes influências da empresa pioneira, caracterizada pela simplicidade da forma de gerenciamento. Tal influência deu-se pelo fato de que alguns empresários atualmente associados e alguns não associados foram funcionários da empresa originária ou criaram suas empresas para fins de encampar algumas etapas da produção dessa empresa. Dessa forma, as práticas organizacionais são transferidas entre as empresas, o que ocasiona relação direta entre os gerentes e empresas.

A prática da estratégica foi observada sob a perspectiva da estrutura conceitual apresentada no capítulo de base teórico-empírica. Os principais encontros corroboram o pensamento de simplicidade tanto no gerenciamento quanto na elaboração da estratégia entre as empresas do APL de Metais Sanitários.

Em relação ao atores não humanos no processo de criação da estratégica, foi verificada uma viagem que tinha como objetivo claro a formação de uma *joint-venture*. Esse objetivo, mostrou-se frustrado ao longo do período de ocorrência, mas produziu desdobramentos estratégicos substanciais no sentido de maximização das ações colaborativas e do abandono de parte do processo produtivo, dando origem ao que este trabalho denomina empresas reativas quanto ao conteúdo estratégico.

No que tange à capacidade e conhecimento dos empresários, suas origens profissionais diversas contribuíram para a simplificação e o conservadorismo das práticas gerenciais. Não há formação específica na área de negócios entre os gerentes das empresas, tanto nas associadas quanto nas não-associadas, sendo a família proprietária do negócio que concentra os principais cargos gerenciais.

O contexto é grande influenciador das práticas estratégicas e gerenciais das empresas, visto que as empresas associadas foram iniciadas em circunstâncias semelhantes, ou seja, pela necessidade de aumento de produção da empresa pioneira. O grande fomentador do início das empresas não-associadas foi o sucesso das primeiras empresas locais. As circunstâncias do estabelecimento dos negócios parecem favorecer as ações colaborativas entre as organizações.

A presença da ética no processo de criação da estratégia competitiva e colaborativa é influenciada por relações individuais anteriores aos negócios, porque os empresários parecem respeitar os limites éticos com vistas a não romperem essas afinidades. Um fato que contribui para a presença de procedimentos éticos entre os gestores é o receio de voltarem às condições financeiras, econômicas e sociais anteriores ao início das atividades empresariais.

A busca por legitimidade e o conseqüente isomorfismo organizacional coloca o elemento instituições como grande influenciador no processo de formação estratégica no APL de Metais Sanitários. Talvez algum erro cometido por alguns empresários no início das atividades traga uma preocupação atual sobremaneira com vistas à aceitação dos negócios pela comunidade.

O poder é observado nas empresas estudadas como a tentativa de transmissão de um discurso oficial empresarial de poder econômico. Também é perceptível no processo estratégico das empresas a tentativa de utilização do poder, principalmente no processo de aceitação junto à comunidade.

Quanto ao resultado da estratégia, foi encontrada uma situação típica de pequenas empresas familiares, em que há uma (con)fusão entre os interesses organizacionais e individuais. Dessa forma, há interesse comum quanto ao resultado da estratégica tanto às empresas quanto aos empresários.

No que tange ao *stakeholders*, há duas formas de comportamento distintas. A primeira acontece quando a empresa assume uma postura ativa, obtida quando é possível exercer algum tipo de influência. A segunda, passiva, acontece quando não há essa possibilidade. Vale ressaltar que no relacionamento com os empregados surge tanto a postura ativa quanto a passiva. A postura passiva é mais facilmente encontrada quando o *stakeholders* apresenta certo poder coercitivo.

A linguagem aparece como outro elemento que vem a corroborar a simplicidade do processo estratégico e gerencial das empresas que compõem o APL de Metais Sanitários. Por meio da estatística lexical, foi possível descobrir a simplicidade lingüística no processo de comunicação dos empresários.

No processo de criação da estratégia, foi possível encontrar três posturas distintas entre os respondentes. A postura dos empresários que possuem um comportamento recatado quando pensam a estratégia, a dos empresários que tendem a se reunir com outras pessoas do ramo de metais sanitários, sejam seus empregados ou não, em reuniões informais, e a daqueles que conversam com pessoas de fora do ramo de metais sanitários em situações externa ao cotidiano empresarial.

No processo de estratégia, os empresários atuam de maneira semelhante à exceção dos empresários associados, que tendem mais ao isolamento e a conversas com familiares. Outra distinção no comportamento estratégico é em relação às conversas com empregados de outras empresas. Nesse sentido, as empresas não-associadas fazem um grupo distinto na utilização desse indicador. Referente à outra variável classificadora desse trabalho, as empresas ativas e

as reativas se comportam de maneira semelhante, com exceção da utilização do *happy hour* como instrumento estratégico, que é mais utilizado pelos empresários das empresas reativas.

No confronto dos indicadores de comportamento estratégico aos *clusters* base de colaboração, não foram encontradas diferenças estatísticas nos indicadores analisados.

4.5 PRÁTICAS ESTRATÉGICAS COLABORATIVAS QUE AFETAM O CONTEÚDO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES QUE COMPÕEM A REDE

- Quais práticas estratégicas colaborativas que afetam o conteúdo estratégico das organizações que compõem a rede?

4.5.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS

Para satisfazer ao objetivo de identificar as práticas de estratégias colaborativas que afetam o conteúdo estratégico das organizações que compõem a rede estudada, nessa fase qualitativa e exploratória, os dirigentes das empresas foram questionados sobre suas práticas competitivas e colaborativas e sobre os reflexos em seu conteúdo estratégico – produto, mercado, resultado e foco. A partir daí surgiram condições que possibilitaram responder a essa pergunta de pesquisa.

Iniciou-se a descrição proposta por meio das práticas competitivas das empresas que constituem a rede estudada. Para tanto, este trabalho aceitou que a estratégia competitiva buscasse uma forma de uma organização, a fim de encontrar diferenciais em relação à concorrência (CHILD, FAULKNER e TALLMAN, 2005), sendo duas as maneiras tradicionais de observação da vantagem competitiva. Em grosso modo, a corrente porteriana descreve o lucro superior por meio da estrutura da indústria em que a empresa está inserida – nesse sentido, a empresa guiaria suas ações por meio de estratégias genéricas como a liderança em custo, a diferenciação e o foco –, e a corrente caracterizada pelo pressuposto de que a vantagem competitiva é obtida pelos recursos e competências individuais das organizações que, juntas, geram lucros superiores à indústria (BARNEY, 1996).

As práticas competitivas das empresas associadas parecem estabelecer uma separação entre o que é o mercado de atuação e a área de produção, uma vez que as empresas não atuam diretamente numa disputa mercadológica. Ao contrário, são mais voltadas para a produção, talvez em função de o mercado estar em um momento de expansão, principalmente em razão da oferta de produtos populares. Ressalta-se essa informação, uma vez que os metais

sanitários, historicamente, foram voltados a construções de alto luxo, não havendo uma linha que atendesse o segmento popular.

“Nesses anos que tô no mercado, sempre trabalhei com pedido assim...tendo mais pedido que a capacidade de produção” (Entrevistado 01).

“O conjunto das empresas aqui é pequeno em relação do Brasil. É pequeno, viu. Não dá conta do mercado nacional, por exemplo, não dá conta [...] temos uma vantagem aqui, nossas empresas são maiores. Os paulistas quando vem aqui ficam surpresos” (Entrevistado 02).

“Montar mais uma, duas, mais, mais cem, todo mundo vai vender o produto. Ah...porque ta abrindo mais uma eu não vou conseguir vender. Não é nada disso não” (Entrevistado 04).

“Porque também a gente assim, não tem capacidade pra atender o mundo inteiro não. A gente vê que realmente o sol brilha pra todos né. Esse ditado é... Ele... Ele... Realmente ele é verdadeiro, sabe? Ele é verdadeiro, porque aquele mercado que você conquistou né, se você tiver um produto bom, um preço razoável, você não vai perder ele pra ninguém” (Entrevistado 05).

Em relação às empresas não-associadas, não foi encontrada essa linha de raciocínio, apesar de não terem sido observadas queixas a respeito de vendas. Ao contrário, os empresários falam em expansão das empresas para o aumento dos volumes vendidos. Tal fato pode ser ocasionado porque as empresas não-associadas ainda estão em período de fixação de suas atividades, dispondo-se ainda próximas às associadas no que diz respeito à preocupação principal com a produção e não com a direta abertura de mercado e clientes.

A corrente teórica que mais se aproxima na explicação dos fenômenos competitivos no APL de Metais parece ser a liderada por Barney (1996) e Wernerfelt (1984), defendendo que os recursos e as competências geram a vantagem competitiva da empresa, apesar de sua origem tipicamente individualista na percepção da vantagem organizacional. Barney (2002) propõe que os recursos das organizações, atuando em conjunto, podem ser mais valiosos do que cada organização agindo isoladamente.

As incidentes concorrências que remetem ao pensamento de que as organizações são mais voltadas à produção do que a ações mercadológicas são explicadas por vários empresários, associados e não-associados, desvelando sua forma de lidar com as ações de vendas de suas empresas. É fato corrente que as empresas deixam aos seus representantes a tarefa de abrir carteira de clientes e negociar, não tendo efetivo envolvimento nas vendas. Essa postura é explicada pelo fato de os empresários não quererem envolvimento com questões que podem criar um clima de revanchismo entre as empresas ou, ainda, entrarem em “uma guerra” por preços na disputa de clientes, bem com evitarem que os clientes iniciem um

leilão para chegar ao menor preço. Essa prática “canibalista” foi utilizada no início das atividades das empresas associadas, mostrando-se perversa.

Então...Ali é o conhecimento do representante, né, é... É uma disputa daí de representante, nós num... Eu particularmente, não interfiro, né, eles tentam fazer um leilão de preço, sabe? – Ah, mais o do fulano...O do fulano ta tanto, aí liga o representante: - Oh, mais nosso preço é esse, não dá pra fazer, tal....É política comercial de cada um (do representante)” (Entrevistado 02).

“O vendedor ele começa a... Quando ele começa a vender, se o meu trabalha certinho, ele sempre vai vender, difícil você perder teu cliente. Difícil. Agora se o vendedor... Se a firma for boa e o vendedor vender mal não vai dar em nada. Se a firma for ruim e o vendedor for bom também não vai... Tem que ser os dois juntos, né. O vendedor tem que ser bom e a... a... a indústria tem que ser boa também, atender certo o cliente...” (Entrevistado 04).

“Então assim, a gente deixou realmente a briga pros nossos representantes. Eles que se entendam lá, sabe? Eles que se entendam. Representante que... Que se esforce porque ele também tem a parcela dele, então ele que se esforce pra vender, pra representar bem a empresa, sabe? E aqui a gente. Abrir mercado novo é com ele.” (Entrevistado 05).

As empresas não-associadas que possuem representantes também operam com a mesma política de vendas: são os distribuidores e representantes que fazem as ações mercadológicas das empresas. Já as empresas não-associadas iniciantes colocam seus produtos através de distribuidores. Esses distribuidores pagam preços inferiores, porém asseguram a compra de grande parcela da produção. As empresas suportam essa prática até que consigam criar suas equipes de representantes.

Esse assunto foi tratado anteriormente na explicação do foco nas empresas integrantes do APL de Metais Sanitários. Naquela exposição, foi descrito o caminho percorrido pelas empresas ou o desejável a explorar. Esse trajeto inicia pela prestação de serviços, evolui e passa pela produção de linha própria, com vendas para o atacado e busca pela venda da linha própria para o varejista. O conceito de Bulgacov *et al* (2007) de que a vantagem competitiva é a busca de uma forma de uma organização encontrar diferenciais em relação à concorrência em seus produtos, mercado, resultados e foco estratégico auxilia na compreensão da postura estratégica das empresas estudadas.

A literatura (CHILD, FAULKNER e TALLMAN, 2005; COSTA, 2005; BEGNIS, PEDROZO e ESTIVALETE, 2005; CHILD e FAULKNER, 1998) apresenta que é inerente às organizações a competição concorrencial com as outras organizações, assim como que a estratégia colaborativa, sem abandonar as características concorrenciais, busca o alcance dos objetivos organizacionais e de benefícios por meio da cooperação, partindo do pressuposto de que as organizações são deficitárias em algumas competências e recursos e que, por isso,

ligam-se a outras organizações que possuem as competências ou recursos, ou, ainda, criam possibilidades para obtenção, além de apresentar oportunidades de aprendizagem. Essas características de individualidade organizacional estão bastante presentes no APL de Metais Sanitários.

“Só que o preço nosso aqui ficou bem próximo um do outro, é bem legal, então, daí é mais a campanha comercial de cada um, sabe?” (Entrevistado 02).

“Pra mim cada um faz a diferença dele, a marca dele e...e vai colocar no mercado, conforme ele vai trabalhar é o que vai colher. É o jeito do cara trabalhar”. (Entrevistado 04).

“cada um tem o seu preço, até porque a qualidade é diferente, as despesas são diferentes. Aí quem pode mais chora menos mesmo. Aí é a lei da selva, não tem jeito” (Entrevistado 05).

Esse fenômeno da individualidade organizacional também foi encontrado entre as empresas não-associadas. As ações competitivas parecem ter influência no que acontece nas organizações associadas.

“A gente conversa, troca idéias, mas na verdade a carta debaixo da manga não mostra nunca. Quando a gente tem alguma coisa que não pode ser passada a gente não passa” (Entrevistado 06).

Esses elementos competitivos são encontrados em empresas não-associadas que possuem uma estrutura própria de vendas. As empresas que ainda não possuem representantes ou que ainda estão criando uma estrutura recentemente não relataram esse fato, até mesmo por não haver ocorrido em seu cotidiano.

As práticas competitivas sobre o conteúdo estratégico aparecem de duas maneiras nas empresas estudadas. A primeira forma, considerada como ações estratégicas individuais, surge como melhoria nos processos internos e na qualidade. Dessa forma, as questões competitivas de localização parecem exercer influência direta nas operações empresariais.

A segunda forma competitiva é procedente de maneira não latente, podendo ser considerada como ações competitivas coletivas, as quais dão origem aos elementos colaborativos. Apesar das questões de individualidade organizacional, a estratégia colaborativa não contempla soluções individuais, não cabendo o conceito de estratégia cooperativa. No entanto, é válido ressaltar que existe a possibilidade de empresas colaborarem em um empreendimento e competirem em outro, porque a confiança e a cooperação permanecem em uma rede de empresas sem que haja a necessidade de excluir a competição (CHILD, FAULKNER e TALLMAN, 2005; CHILD e FAULKNER, 1998; HUMAN e

PROVAN, 1997; BALESTRIN e VARGAS, 2004). Ficou claro, neste estudo, que competição e colaboração estão bastante presentes entre as empresas estudadas.

“Eu preciso do pessoal da Real, eles precisam de mim, o pessoal da Rainha, da Imperatriz [...]. Tanto é que eu tenho uma sociedade hoje duma empresa a parte daqui, que é a Alianz Metais. Nós fabricamos mecanismos, né, e mais algumas peças lá, que ela fornece pra nós. É uma empresa nossa que fornece mecanismos pra nossas empresas, que é a Talita Metais, a Leão Metais, a Rainha e a Marchesan” (Entrevistado 01).

“Junta-se capital para montar outra empresa. É a Alianz. Que são quatro indústria (empresas)” (Entrevistado 02).

Vamos fabricar nós, para a nossa empresa. Eu tenho o produto mais barato e to ganhando na Alianz. A Alianz, que é nossa. Aquele dinheiro que ta ganhando lá nós estamos investindo lá mesmo. É tudo dinheiro que ta surgindo ali e que vai melhorar para nós” (Entrevistado 03).

O que é encontrado no campo corrobora que a estratégia cooperativa não é alternativa à estratégia corporativa ou competitiva, mas um elemento auxiliar a elas em função de situações de foco, modificações tecnológicas, grandes investimentos em desenvolvimento de novos produtos diante de um cenário econômico caracterizado pela incerteza e turbulência (CHILD, FAULKNER e TALLMAN, 2005; CHILD e FAULKNER, 1998; HUMAN e PROVAN, 1997; BALESTRIN e VARGAS, 2004).

A colaboração interorganizacional pode apresentar diversos motivos, divididos em mudanças externas e necessidades internas (CHILD, FAULKNER e TALMMAN, 2005). A turbulência e a incerteza econômica, bem como a mudança tecnológica, são inter-relacionadas e bastante relevantes para a análise de ações cooperativas em fases revolucionárias, pois o mercado tem preferência por produtos inovadores, fazendo com que velhos produtos sejam trocados por novos e velhas empresas morram ou resultem em outra. Nessa lógica, redes, alianças e fusões têm terreno fértil, visto que grandes desembolsos são solicitados. Soma-se a esse fato, também relacionado às mudanças externas à organização e a grandes investimentos, a diminuição do ciclo de vida dos produtos. Nessa esteira, a necessidade de ganhos de escala ou foco cria situações propícias para ações cooperativas. Assim, são encontrados no APL de Metais Sanitários alguns motivadores que incentivaram alianças, as quais, de maneira geral, são refletidas por motivações tidas como externas sob a perspectiva de resposta a estas provocações. Os proprietários das maiores empresas, que representam as empresas associadas, parecem responder mais a esses estímulos que os empresários não associados, para quem o mercado internacional parece algo distante e pouco influente nos seus negócios.

A China mostra-se o local de onde aparecem as maiores preocupações dos empresários associados. As preocupações vão desde a entrada de produtos acabados, passando por fornecimento de componentes até, por fim, como concorrente de sucata, matéria-prima principal no processo produtivo de Metais Sanitários. Relatando a postura dos seus representantes de vendas em trabalho de campo, quando da abordagem a novos clientes, o entrevistado diz que quando encontram produtos do APL, seus representantes apenas se apresentam, mas não procuram “atravessar” no cliente, demonstrando que os concorrentes não estão localizados no APL.

“Então assim, se for um produto chinês eles entram, se for o pessoal de São Paulo eles entram, sabe? Mas com o pessoal daqui, até mesmo entre os representantes: - Ah, então tá. Tudo bem então” (Entrevistado 05).

Alguns componentes utilizados pelas fábricas são importados. “Tá vindo alguma coisa aí, o pessoal tá trazendo da China, alguma coisa da Alemanha. Outros componentes compram de uma empresa que importa da China” (Entrevistado 01). “Até hoje é importado. Ou da China, ou da Itália ou da Alemanha. Inicialmente era da Alemanha ou da Itália. Hoje não se fala outra coisa a não ser da China, né” (Entrevistado 02). Sobre os mesmos componentes: “compramos ele hoje chinês, né, é que a qualidade não é boa” (Entrevistado 03).

Também foi encontrada uma preocupação com a China quando este país abre as compras de sucata, pois há um substancial aumento no preço da matéria-prima principal.

“Essa aí é a época que a China começa a abastecer, né. Porque a China ela faz uma compra pro ano todo lá, então o que que eles fazem? Eles vêm, pegam toda a sucata do Brasil mandam pra lá, e nós aqui ficamos a ver navios, aí a sucata aqui sobe..” (Entrevistado 02).

Em verdade, o mercado internacional como um todo apresenta alguma preocupação no sentido de que as empresas estrangeiras possuem tecnologia que, por vezes, espanta os empresários locais, mas que, ao mesmo tempo, parece não assustar em função de que o mercado ainda compra muito os produtos fabricados no APL.

“As indústrias lá não tem nada a ver com a gente faz aqui, né. Lá é design. Tem indústria lá com 10 funcionários, que pode ser considerada grande. Só que lá é tudo injetado, é mais máquinas, maquinário... É outra... Parte de acabamento é toda injetável, parte de fundição é toda automatizada, no caso nosso aqui é tudo manual...” (Entrevistado 01).

“A gente conheceu na Itália eu vi coisas totalmente diferentes que não tá nas nossas possibilidades aqui” (Entrevistado 04).

A Itália também surgiu no APL de Metais Sanitários como um elemento que contribuiu para que as empresas associadas fortalecessem seus espíritos de relacionamento. Como foi demonstrado na seção que tratava das práticas estratégicas da rede estudada, houve uma missão técnica ao país, com intenções de formação de uma *joint-venture* com uma empresa italiana. Entretanto, essa aliança acabou não surtindo o efeito esperado, mas contribuiu para outras situações colaborativas entre as empresas. Essa viagem colocou o APL de Metais em contato com assuntos internacionais incomuns ao dia-a-dia das organizações.

“Aqui a gente queria fazer alguma coisa em alumínio. Aí veio um pessoal da Itália aqui [...], através da associação e ele né... disse que na Itália eles tinham interesse também. E que, inclusive eles estavam já com alguma coisa assim pronta, mas não... Não tinha sido lançada na Itália não sei por quê. Então a gente foi a convite mais pra ver isso daí. Realmente ele tem alguma coisa desenvolvida lá, só que ele não tem coragem de... de colocar no mercado dele. Ele queria achar um parceiro que seria o Brasil ou na Índia, algum lugar assim que eles queriam colocar esse produto deles. Mas eles mesmos, dentro da Itália não tiveram coragem, porque é um negócio que... eu acho assim que... é... é um negócio duvidoso ainda. (Entrevistado 01)

O que foi exposto demonstra a existência de uma grande preocupação dos empresários associados, exemplificando o que fora proposto por Child, Faulkner e Tallman (2005) como fatores motivacionais para alianças, traduzidos por Mudanças Externas.

Em relação às necessidades internas, outro fator motivacional, somado aos representados por mudanças externas, foram encontrados diversos elementos que se assimilam aos apresentados por Child, Faulkner e Tallman (2005). Dos pontos apresentados na fundamentação teórica deste trabalho, o que não se apresentou explicitamente foram as alianças decorridas da busca rápida de mercados, porém, esse motivo é subjacente aos demais motivadores. Dos demais encontrados, um que se apresenta de maneira muito forte é o motivado por Dependência de Recursos, em que as alianças são motivadas pelo compartilhamento de recursos, podendo ser uma resposta às modificações externas.

Os participantes de alianças possuem recursos diferentes, mas complementares. Nesse sentido foram encontradas duas formas de colaboração: a operacional e a estratégica. Por colaboração operacional pode-se entender aquelas que influenciam diretamente o dia-a-dia das organizações. “Eu hoje posso garantir que nenhuma fábrica aqui em Loanda hoje para é... de fabricar e produzir por falta de alguma ferramenta ou algum acessório, né” (Entrevistado 02). Essa prática organizacional é comum entre as empresas associadas e as não-associadas. A colaboração operacional também ocorre pelo empréstimo de produtos acabados para completar uma entrega, sendo a prática mais usual entre as empresas não-associadas.

“Às vezes precisa de... Eu preciso de um vergalhão, a gente liga, um socorre o outro aqui. Isso a gente... Metal precisa... acabou esses dias uma borrachinha, um acessório tal, um liga pro outro” (Entrevistado 01)

“Parafuso, isso aí, parafuso é um dos que mais falta, inclusive nós estamos com pendência aqui, com falta aqui pra loja (o entrevistado também possui uma loja de componentes e ferramentas), né, e ontem acabou o meu. Esse é um parafuso que usa 10 mil por dia, né. E aí como tem a Talita ali ela emprestou pra nós” (Entrevistado 02).

“Vergalhão, por exemplo, sumiu de mercado. Não tem, é o vergalhão comum que nós usamos, é 5/8, 1/4 e 3/16. Até agora não tem vergalhão, eu to que eu peguei um pouco da Imperatriz, peguei um pouco na Pevilon, peguei um pouco aqui (Entrevistado 03).

“Então a gente empresta material pro outro, isso é muito comum, ta faltando aqui pra mim é... Um parafuso que o meu não chegou, sabe? Eu vou em qualquer empresa aí eles emprestam, e aqui da mesma forma. Ah, ta faltando vergalhão tal pra mim, eu preciso de tantas barras. Não, pode vir aqui pegar. Isso é muito comum, a gente empresta produto um pro outro constantemente, sem problema nenhum, sabe?” (Entrevistado 05).

“Falta algumas peças para completar o pedido: pede emprestado. Porque às vezes eles também pedem pra gente quando tem a gente empresta” (Entrevistado 06).

A colaboração motivada por dependência de recursos, conforme descrito anteriormente, acontece também de maneira estratégica no APL de Metais Sanitários. Essa colaboração estratégica, entendida como circunstâncias que favorecem a busca da organização por encontrar uma forma diferencial em relação à concorrência em seus produtos, mercado, resultados e foco estratégico (BULCAGOV *et al*, 2007), surge com as alianças, como forma de limitação de riscos, o que pode ser traduzido como uma forma de as empresas pulverizarem os riscos inerentes a um negócio, bem como ser uma alternativa ao crescimento orgânico (CHILD, FAULKNER e TALMMAN, 2005). Esse elemento relacional foi encontrado nas empresas associadas em forma mais madura e nas empresas não-associadas de maneira ainda embrionária.

Nas empresas associadas, foi encontrada a formação de uma empresa conjunta que fornece componentes para as organizações proprietárias da nova empresa, que nasceu para satisfazer as necessidades individuais de cada sócio. A abertura dessa empresa por apenas um empresário tornaria a empresa inviável, porque o consumo de uma organização individual é insuficiente para a sua viabilidade econômica, o que explica a comunhão de esforços.

“Agora nesse grupo que a gente participa, da mesma empresa, nós compramos uma freza CNC, né, então vai ser feito alguns [...] alguns produtos novos aí [...]. Nós compramos uma freza da Homelt, é a última que saiu agora, modelo mais novo, investimos R\$ 250 mil na máquina, mais... vai usar um ferramental aí, vai dar uns 50 mil, R\$ 300 mil” (Entrevistado 01).

“Isso, porque tinha alguns produtos que a Talita usava 5 mil, a Rainha usava 7 mil, a outra usava 3 mil, a outra 2 mil, então... E a máquina tem capacidade pra fazer 30 mil, então, não era viável comprar uma máquina pra atender cada um. Comprar uma máquina pra atender a demanda deles, né? Então, falou: - Pô, vamos se juntar, uma máquina supri nós todos. [...] por que se você queria fazer um investimento mais sozinho você não consegue, mas com grupo você já tem acesso” (Entrevistado 02).

“Eu vou comprar uma máquina de parafuso, essa máquina ela vai... Vamos supor assim, que ela vai fabricar 100 mil parafusos [...], eu não tenho como vender 100 mil de parafusos, minha empresa não comporta eu vender 100 mil parafusos, e essa máquina ela custa, por exemplo, R\$ 100 mil, por que que eu vou comprar uma máquina de R\$ 100 mil, 100 mil parafusos sendo que eu não... Minha empresa não vai dar conta de escoar, de vender todos esses materiais? Então, pensamos assim vamos dividir essa máquina, ela vai dar produção pra 4 pessoas, então, vamos comprar essa máquina juntos, então nós investimos 25 mil cada um, né? [...] Tanto que agora nós compramos um torno de R\$ 250 mil pra Alianz, quer dizer, é tudo dinheiro que ta surgindo dali, e coisas que vai melhorar pra nós” (Entrevistado 03).

As empresas associadas trabalham em um modelo típico de compartilhamento de recursos, em que a junção de empresas consegue realizar investimentos que, individualmente, não teriam como ser efetuados. “Sozinho ninguém faz” (Entrevistado 01) porque “é muito dinheiro envolvido” (Entrevistado 03). O compartilhamento de recursos também é motivado pelas possibilidades de limitação dos riscos envolvidos no novo negócio.

A diminuição dos custos relacionados às atividades empresariais é um fator essencial na decisão de realizar uma aliança. Esse fato, denominado minimização de custos por Child, Faulkner e Tallman (2005), também é encontrado nas empresas associadas em uma forma mais madura e/ou na fase embrionária nas empresas não-associadas. Existe entre as empresas uma forte presença da redução dos custos como motivo relacional, como comprovam as empresas que iniciaram o novo negócio, motivadas por essa redução de custos.

“Nós compramos o torno (a base para a nova empresa) que é pra fazer coquilha, sendo que uma peça minha pesa 250 gramas eu posso tirar 50 gramas dela, então esse torno vai fazer isso. É, vai baixando mais. Aquelas 50 gramas que ele abaixou vai... Vai melhorar o custo” (Entrevistado 03).

Sobre a minimização de custos, foi encontrado um processo de busca de criação de aliança entre as empresas não-associadas. “[...] conversamos ainda esta semana. Se a gente fizer isso aí, uma cooperativa que seja com mais uns cinco sócios, em vez de usar cinco... Comprar cinco toneladas no mês a gente vai comprar 30 toneladas no mês, a gente vai ter um preço melhor na compra, o frete, você vai vir um frete só, você vai dividir por 5, onde você reduz seu custo pelo menos em cinquenta por cento (Entrevistado 08).

Um motivo fortemente encontrado na formação de alianças é relacionado à aprendizagem, pois as empresas podem criar conhecimento crítico internamente ou comprá-lo no mercado. A aquisição gera muitas dificuldades, principalmente em relação à internalização desse conhecimento, o que não ocorre com as alianças, que permitem acesso inclusive ao conhecimento tácito (CHILD, FAULKNER e TALMMAN, 2005). Foram encontradas três formas de busca por aprendizagem: a aprendizagem da força de trabalho, a aprendizagem operacional e a aprendizagem estratégica.

A aprendizagem da força de trabalho é caracterizada pela qualificação da mão-de-obra encontrada nas cidades que compõem o APL de Metais Sanitários, já que grande parte dos atuais operários é migrante de atividades rurais, de trabalhadores volantes, para atividades industriais. “Porque o que a gente perde de material, tem prejuízo de ferramenta com funcionário aqui de Loanda é coisa de louco, e funcionário aqui hoje você tem que pegar o pessoal que trabalha no campo [...] um funcionário eu formo ele aqui hoje” (Entrevistado 03). “Pega o cara da roça... da roça... ensina tudo” (Entrevistado 04). Esse fato estabelece grande custo de treinamento e desperdício.

“Agora vai ter um curso em Paranavaí do SENAI de... acho que é de torneiro mecânico, eletricista industrial, e é através da associação” (Entrevistado 01)

“Trouxemos o projeto PROCOMP que é um projeto que nós conseguimos uma verba de R\$ 260 mil, né, pra ser empregado na forma de treinamento, hoje mesmo tá sendo implantado um acompanhamento de produção. Na verdade é para treinar, capacitar sua mão-de-obra pra permanecer no mercado” (Entrevistado 02).

A aprendizagem ocorre também em termos organizacionais quando existe troca de experiências por todos os envolvidos. “Do nosso dia-a-dia sempre tá comentando” (Entrevistado 04). Essa prática é mais utilizada entre as empresas associadas do que entre as não-associadas, porém, existe troca de conhecimento mútuo trafegando entre os dois tipos de empresas estudadas neste trabalho. Um grande elemento gerador desse tipo de postura se dá pela transferência de funcionários entre as empresas e pelas trocas de informações entre os operários, ainda que o fato mais importante seja a troca de experiências entre os empresários.

“Aí o Rodrigo lá de Santa Izabel, a afinação era dele, aí esses dias ele falou: - Cezira posso dar uma olhada como que tá sua afinação? Eu posso dar uma olhada na tua afinação, porque a minha afinação não tá funcionando e eu vou fazer do teu jeito. Ele veio aqui, tal e fez a mesma coisa. Tá funcionando a dele lá. Aí tem algumas coisa aqui que não tá funcionando, é um “problema” na fundição, alguma coisa, então eu vou no Rodrigo, eu vou na Imperatriz que a gente tem sempre porta aberta, lá na Talita. – O Bento, ah tá assim, assim, minha fundição tá com um “problema” tal, tal, que que você faz? Não, eu faço isso” (Entrevistado 03).

A aprendizagem organizacional tende a ficar estabelecida nos dirigentes. Esse fato foi anteriormente constatado por Herek, Colla e Pirani (2008), em estudo sobre uma empresa associada do APL de Metais Sanitários. Ficou claro que, apesar de haver falhas no processo de criação do conhecimento, este está estabelecido nas pessoas e não na organização, principalmente na figura do proprietário. O processo de aprendizagem no APL de Metais Sanitários apresenta semelhança com o descrito por Child, Faulkner e Tallman (2005), havendo, no processo de aprendizagem, a troca de conhecimento tácito.

A geração de conhecimento como forma de criação de vantagem competitiva também foi encontrada em um projeto de criação de novos produtos, em especial os mecanismos de ¼ de volta e de mono comando, mais bem descritos em seção posterior, quando se tratará das decorrências das ações colaborativas. Esse projeto é uma forma de “ter sua independência, né...das outras fábricas. As nossas fábricas ficariam independentes” (Entrevistado 02).

A aprendizagem estratégica, no estudo, refere-se aos aprendizados que são originários pelos organizacionais e que possuem um grande peso no futuro das organizações. A aprendizagem estratégica nas empresas associadas parece ter remetido ao fato de que os relacionamentos são soluções para grande parte dos problemas organizacionais, porém, não são alternativa à competição (CHILD, FAULKNER e TALMMAN, 2005). Nessas empresas, o processo de troca de informações está em fase mais madura se comparadas às empresas não-associadas, talvez pelo fato dessas empresas estarem melhor estabelecidas no mercado. As empresas não-associadas têm as empresas associadas como grande fonte de aprendizagem, procurando-as para resolverem seus problemas internos. O processo de terceirização de peças, por exemplo, provoca um maior trânsito quase que diário entre as empresas.

Os dois últimos motivadores descritos por Child, Faulkner e Tallman (2005) referem-se à Performance Fraca, ou seja, a criação de aliança pode ser facilmente explicada quando existe baixo resultado entre os envolvidos e Busca Rápida de Mercados, uma alternativa ao demorado crescimento orgânico de mercados e elemento-chave para o sucesso da aliança. Esses elementos são aqui tratados de forma conjunta, pois o que foi identificado por meio de análise interpretativa é que esses motivos, apesar de não serem explícitos, acompanham de forma velada os relacionamentos empresariais no APL de Metais Sanitários.

4.5.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS

A perspectiva das duas variáveis classificadoras desta pesquisa, as empresas associadas e não-associadas à AIMES-ADR, e as empresas ativas e reativas quanto ao

conteúdo estratégico serviram como referência para a análise dos elementos colaborativos nesta seção.

O construto inicial, composto por 13 indicadores em escala intervalar e métrica de classificado somada (*Likert*), foi elaborado por meio da fase qualitativa e da base teórico-empírica. O início da análise ocorreu na verificação *missing values* entre as variáveis, fato inexistente em decorrência da coleta dos dados ter sido administrada pelo próprio pesquisador, seguido de sucessivos contatos pessoais e por telefone. A fim de criar dimensões simplificadas, decorrentes do construto principal, os dados coletados foram submetidos à Análise Fatorial Exploratória (AFE), uma análise de padrões de complexas relações multidimensionais entre um número expressivo de variáveis, com o intuito de condensar as variáveis a poucas dimensões (HAIR *et al*, 2005). Não houve a remoção de indicadores do construto original decorrente de baixa carga fatorial.

A escolha por três fatores ocorreu pelo critério de Kaiser, o qual recomenda a seleção dos fatores com autovalor superior a 1,0. Dessa forma, foi feita a opção por três fatores que, combinados, explicam 72,603% da variabilidade das respostas, contrariando a sugestão de Hair *et al* (2005), para quem a solução fatorial deve explicar um mínimo de 60% da variância total. Assim, os elementos colaborativos foram assim identificados: colaborativo mercadológico (fator 1), colaborativo econômico-financeiro (fator 2) e colaborativo global (fator 3).

A análise fatorial apresentou adequação do KMO 0,781, teste de esfericidade de Bartlett 291,197 e significância 0,000. Estas duas medidas confirmaram a viabilidade da utilização da análise fatorial. Definidos os três fatores, gerando, desta forma, três construtos, procedeu-se à busca da confiabilidade das escalas ou dos construtos gerados pelo alfa de Cronbach, que apresentou: para o fator 1, valor de 0,916, para o fator 2, valor de 0,794 e para o fator 3, 0,867. Os valores mínimos recomendados de 0,7 foram atingidos.

Os resultados da rotação dos fatores são apresentados na tabela 16, a seguir:

	Fator		
	1	2	3
Mudanças externas - Aumento dos investimentos	,807		
Necessidades internas - Modificações do mercado	,782		
Mudanças externas - Lançamento de novos produtos	,760		
Mudanças externas - Aumento concorrência fora do APL	,733		
Necessidades internas - Posse de recurso	,705		
Necessidades internas - Minimização de custos	,673		
Necessidades internas – Aprendizagem	,500		
Necessidades internas - Retorno do investimento		,847	
Mudanças externas – Turbulência		,728	
Necessidades internas - Divisão de riscos		,680	
Necessidades internas - Aumento da produtividade		,650	
Mudanças externas - Ganhos de escala fora do APL			,864
Mudanças externas - Aumento da tecnologia			,791
<hr/>			
Variância explicada	53,115	10,680	8,809
Variância acumulada	53,115	63,795	72,603
Alfa de Cronbach	0,916	0,794	0,867

Tabela 16 - Matriz de Componentes Rotacionados dos motivadores colaborativo

Fonte: Dados primários

O fator colaborativo mercadológico (fator 1) apresentou média 3,6176, mediana 3,500, moda 2,71, demonstrando que, sob a perspectiva colaborativa, os respondentes consideram que suas interações colaborativas são oriundas de inquietações provocadas pelo mercado, ou seja, buscam ações colaborativas com o intuito de satisfazer necessidades mercadológicas das organizações com tendências de curto prazo. Surgiram, também, no fator 1, indícios voltados à operacionalização das empresas como fomentador colaborativo.

Sob a perspectiva deste trabalho, decorreu a comparação estatística sob as duas pré-classificações existentes; primeiramente com as empresas associadas e as não-associadas e posteriormente com as empresas ativas e as reativas quanto ao conteúdo estratégico, por meio do teste U de comparação de médias em pequenos grupos. As médias para as empresas associadas foram superiores quando comparadas às das não-associadas. Para as empresas associadas, a média foi de 4,0659, desvio padrão de 0,904 e mediana 4,4286. Para as empresas não-associadas, a média foi de 3,3401, desvio padrão de 0,779 e mediana de 3,000. O teste apresentou a existência de diferenças estatísticas significativas (Mann-Whitney U 73,000. *Asymp. Sig.* 0,024).

No que tange às organizações classificadas como ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico, as medidas de tendência central e dispersão foram: média 3,9543, desvio padrão de 0,796 e mediana de 4,1429. Nas empresas reativas, a média foi de 2,6825, desvio padrão de 0,1859 e mediana de 2,7143. Esses valores indicam superioridade das medidas de centralidade das empresas ativas, além de, quando submetidas ao teste U de comparação de

médias, apresentarem diferenças estatísticas significantes entre os grupos (Mann-Whitney U 14,000. *Asymp. Sig.* 0,000).

O fator 2 – colaborativo econômico-financeiro – delineia que os respondentes percebem as suas atividades colaborativas sob a visão de que estas ações colaborativas podem auxiliar na obtenção de melhor desempenho econômico-financeiro para suas organizações. Há indícios de que os integrantes do fator 2 possuem ações colaborativas com visões de prazo temporal mais dilatado. Para este fator, a média foi de 3,6397, a mediana de 3,875 e o desvio padrão de 0,8901.

As empresas associadas possuem medidas de centralidade superiores às das empresas não-associadas. Para as primeiras, a média é 3,923 e mediana de 4, enquanto que para as segundas a média é de 3,464 e a mediana é de 3,250. As medidas de dispersão para as empresas associadas são de 0,903 e para as não-associadas de 0,856. Essa superioridade das medidas de tendência central das empresas associadas não indica, todavia, diferenças estatísticas significantes entre os grupos de empresas (Mann-Whitney U 95,500. *Asymp. Sig.* 0,143).

Em relação às empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico, as primeiras apresentam medidas de centralidade superiores, com indicadores de média de 3,990, mediana 4, enquanto para as segundas a média é de 2,666 e a mediana de 3,000. As medidas de dispersão são 0,686 para as empresas ativas e 0,637 para as reativas. Essa diferença entre as medidas de tendência central indica que existem diferenças significativas entre os grupos de empresas (Mann-Whitney U 14,500. *Asymp. Sig.* 0,000).

O último fator das ações colaborativas é denominado colaborativo global (fator 3), podendo descrever a forma pela qual os respondentes encaram as ações colaborativas, como modo de resguardo em relação aos concorrentes internacionais que estão avançando no mercado de metais sanitários do país. Essas ações colaborativas tendem a serem provocadas para que se fortaleçam as empresas dos respondentes em disputas mercadológicas mais substanciais.

As empresas associadas possuem medidas de centralidade superiores às das não-associadas. A média para as primeiras é de 3,653 e mediana de 4, enquanto que para as empresas não-associadas a média é de 3,166 e a mediana é de 3. O desvio padrão para as empresas associadas é de 1,214 e de 1,052 para as não-associadas. Essas médias superiores das empresas associadas não indica a existência de diferenças estatísticas significantes entre os grupos de empresas (Mann-Whitney U 102,000. *Asymp. Sig.* 0,211).

Em relação às empresas ativas e às reativas quanto a conteúdo estratégico, as medidas de centralidade das primeiras são superiores às segundas, com valores de média 3,540 e mediana de 3,500 para as primeiras e média de 2,833 e mediana de 3,000 para as segundas. As medidas de dispersão são de 1,240 para as ativas e 0,433 para as reativas. A comparação das medidas de centralidade das empresas associadas e das não-associadas comunica que não existem diferenças estatísticas entre os grupos (Mann-Whitney U 70,000. *Asymp. Sig.* 0,089).

A tabela a seguir sintetiza os principais achados por meio da análise e da apresentação dos dados quantitativos. A tabela 17 resume os testes realizados com as empresas associadas, não-associadas, ativas e reativas.

Indicador	Associadas e não-associadas	Ativas e reativas quanto ao Conteúdo Estratégico	Diferença estatística	
			Sim	Não
Colaborativo mercadológico	X		X	
Colaborativo mercadológico		X	X	
Colaborativo econômico-financeiro	X			X
Colaborativo econômico-financeiro		X	X	
Colaborativo global	X			X
Colaborativo global		X		X

Tabela 17 – Resumo do teste U para os fatores colaborativos

Fonte: Dados primários da pesquisa

Os fatores que compõem o perfil colaborativo dos respondentes quando submetidos ao *cluster* base desse trabalho apresentam o número de empresas de acordo com a tabela 18, a seguir, para todos os *clusters* segundo as duas variáveis classificadoras:

Cluster Base						
		1	2	3	4	Sig.
Ranking médio fator 1		6,14	29,42	26,71	16,40	0,000
Ranking médio fator 2		6,95	31,08	17,29	21,10	0,000
Ranking médio fator 3		13,18	29,17	23,86	10,80	0,000
Associado à AIMES-ADR	Sim	2	5	4	2	13
	Não	9	1	3	8	21
Total		11	6	7	10	34
Ativa ou reativa quanto ao Conteúdo Estratégico	Sim	2	6	7	10	25
	Não	9	0	0	0	9
Total		11	6	7	10	34

Tabela 18 – Fatores colaborativos frente ao *cluster* base e as variáveis classificadoras.

Fonte: Dados primários da pesquisa

O fator 1 – colaborativo mercadológico – quando submetido ao agrupamento colaborativo base deste trabalho, remete à informação de que existem diferenças estatísticas

significantes entre os grupos de empresas (Kruskal Wallis Test. *Asymp. Sig.* 0,000). Pelo *ranking* médio, é possível a verificação de que as atitudes colaborativas mercadológicas são mais utilizadas pelas empresas que compõem o *cluster* 2, seguidas das empresas que compõem o *cluster* 3. Nestes dois *clusters*, não há a presença de empresas reativas quanto ao conteúdo estratégico, bem como não há presença de empresas reativas no *cluster* 4, o terceiro pelo *ranking* médio. Todas as empresas reativas estão alocadas no *cluster* 1, de menor ranqueamento nesse fator. Dessa forma, as empresas reativas são as que menos utilizam as ações colaborativas mercadológicas. Nos *clusters* com *ranking* predominantes, há uma grande presença de empresas associadas e somente a presença de empresas ativas quanto ao conteúdo estratégico.

O fator 2 – colaborativo econômico-financeiro – quando submetido aos quatro *clusters* colaborativos base deste trabalho, remete à informação de que existem diferenças estatísticas significantes entre os grupos de empresas (Kruskal Wallis Test. *Asymp. Sig.* 0,000). Pelo *ranking* médio, é possível a verificação de que as atitudes colaborativas econômico-financeiras são mais aproveitadas pelas empresas que compõem o *cluster* 2, seguidas das empresas que compõem o *cluster* 4, havendo a predominância de empresas não-associadas. Nestes dois *clusters*, não houve presença de empresas reativas quanto ao conteúdo estratégico, bem como não houve presença de empresas reativas no *cluster* 3, terceira em termos de *ranking* médio. Todas as empresas reativas estão alocadas no *cluster* 1, de menor *ranking* médio para esse fator. Dessa forma, as empresas reativas são as que menos utilizam as atitudes colaborativas econômico-financeiras.

O fator 3 – colaborativo global – quando submetido aos quatro *clusters* colaborativos base deste trabalho, remete à informação da existência de diferenças estatísticas significantes entre os grupos de empresas (Kruskal Wallis Test. *Asymp. Sig.* 0,000). Pelo *ranking* médio, é possível a verificação de que as atitudes colaborativas globais são mais empregadas pelas empresas que compõem o *cluster* 2, seguidas das empresas que compõem o *cluster* 3. Nestes dois *clusters*, não há presença de empresas reativas quanto ao conteúdo estratégico. Há presença de empresas reativas no *cluster* 1, terceira em termos de *ranking* médio. O menor *ranking* para o fator colaborativo global encontra-se no *cluster* 4, com a predominância de empresas ativas não-associadas.

A junção das análises das duas apresentações de dados, desta subseção com a subseção anterior – dados qualitativos –, será efetuada na subseção seguinte.

4.5.3 SÍNTESE ANALÍTICA

As empresas que compõem o APL de metais sanitários estão mais voltadas às questões operacionais do que às questões mercadológicas. O mercado popular da construção civil, fatia disputada pelas empresas locais que, historicamente, não utilizavam metais sanitários em função dos altos preços, parece dar sustentação a essa postura, pois vive-se um momento de expansão. Esse cenário é propício para o pensamento de expansão operacional entre os empresários.

As incidências concorrências mercadológicas parecem distante da pauta diária empresarial, pois cabe aos representantes de vendas ou dos distribuidores a abertura de mercado e de clientes. Esse fato ocorre em função de as empresas não pretenderem criar um clima de animosidade por preços, o que, em um passado recente, causou resultados perversos entre as empresas.

As estruturas de vendas das empresas associadas são mais bem estruturadas com vistas à obtenção do que se pode considerar o mercado ideal, a venda aos varejistas de materiais de construção. Nas empresas não-associadas, o principal recurso mercadológico utilizado são as empresas de representação comercial e os distribuidores atacadistas de materiais para construção.

Nas empresas estudadas, as ações colaborativas não substituem ou se sobrepõem às ações competitivas, mas sugerem que as organizações são deficitárias em algumas competências e, por isso, ligam-se a outras organizações que possuem as competências desejadas ou criam possibilidade de obtenção, o que sustenta o fato de as empresas possuírem uma individualidade que não é apagada por questões colaborativas.

As práticas competitivas relativas ao conteúdo estratégico aparecem de duas maneiras nas empresas estudadas. A primeira forma, considerada ações estratégicas individuais, surge em forma de melhoria nos processos internos e na melhoria da qualidade. Dessa forma, as questões competitivas de localização parecem exercer influência direta nas operações empresariais. A segunda forma, competitiva, é procedente de maneira não latente, podendo ser considerada ações competitivas coletivas que dão origem aos elementos colaborativos. Apesar das questões de individualidade organizacional, a estratégia colaborativa não contempla soluções individuais. Desse modo, é possível que a colaboração e a competição caminhem incorporadas e que a estratégica colaborativa não seja alternativa à estratégica competitiva empresarial.

Foram encontradas motivações para a colaboração interorganizacional originárias das mudanças externas das necessidades internas. As empresas associadas parecem responder mais às mudanças externas, principalmente no que se refere ao mercado internacional. A importação de componentes, produtos acabados e a concorrência na compra de matéria-prima são as principais fontes de preocupação dos empresários. A tecnologia das empresas estrangeiras também contribui para a preocupação das empresas locais, visto que o mercado internacional trouxe para as empresas locais de metais sanitários a disseminação do pensamento colaborativo.

No que se refere às necessidades internas, as práticas colaborativas apresentam-se mais explícitas, surgindo o que se denominou colaboração operacional e colaboração estratégica. Por colaboração operacional entendem-se as ações que influenciam diretamente o dia-a-dia das organizações, ocorrendo de diversas formas: empréstimos de ferramentas, matéria-prima, componentes, acessórios ou produtos acabados para fins de completar pedido. As colaborações estratégicas, entendidas como aquelas que buscam encontrar uma forma diferencial em relação à concorrência em seus produtos, mercado, resultado e foco, surgem sob a forma de criação de empresas em conjunto para abastecimento de componentes para as empresas proprietárias, típica situação de compartilhamento de recursos e riscos e de busca de diminuição dos custos relacionados à atividade.

A aprendizagem é motivo colaborativo fortemente encontrado nas empresas locais. Nesse sentido, foram encontradas três formas distintas e complementares. A aprendizagem da força de trabalho, caracterizada pela qualificação da mão-de-obra local; aprendizagem organizacional, caracterizada pela troca de experiências entre os envolvidos, deflagrada principalmente pela transferência de empregados entre as empresas e a aprendizagem estratégica, referente ao aprendizado decorrente do aprendizado organizacional, que possui grande peso no futuro das organizações. As empresas parecem colocar no aprendizado estratégico grande convicção de que suas atividades podem ser alicerçadas pelas ações colaborativas, sem prejuízo das questões competitivas.

Foi possível a concentração das questões colaborativas em três fatores. O primeiro é constituído por interações colaborativas decorrentes de inquietações originárias pelo mercado, em que a colaboração visa a satisfazer necessidades mercadológicas com tendências de curto prazo. Esse grupo é denominado “colaborativo mercadológico”. O grupo “colaborativo econômico-financeiro”, de pensamento colaborativo, visualiza a colaboração como mecanismo de melhoria de seu desempenho econômico-financeiro, com tendências de longo prazo. O último agrupamento de pensamento colaborativo é caracterizado por questões

relativas ao resguardo em disputas mercadológicas internacionais significativas, sendo denominado “colaborativo global”.

Em relação ao fator “colaborativo mercadológico”, há medidas de centralidade maiores nas empresas associadas do que nas não-associadas, caracterizando grupos distintos quanto a esse fator, o que remete ao entendimento de que as empresas associadas tendem a utilizar mais as questões colaborativas para soluções voltadas para o mercado e de curto prazo. Diante da outra variável classificadora deste trabalho, as empresas ativas apresentam medidas de centralidade superiores às reativas com diferenças estatísticas significativas, podendo-se considerar que as empresas ativas empregam mais as ações colaborativas para os problemas mercadológicos e de curto prazo.

Quanto ao fator “colaborativo econômico-financeiro”, apesar de as empresas associadas apresentarem medidas de centralidade superiores às das não-associadas, não há a existência de grupos distintos quanto a esse fator. Há diferenças significantes quando o fator colaborativo-econômico financeiro é confrontado com as empresas ativas e as reativas quanto ao conteúdo estratégico, com medidas de centralidades superiores nas empresas ativas. É plausível o pensamento de que as empresas ativas quanto ao conteúdo estratégico procuram melhor gerenciar as ações colaborativas com vistas a alcançarem melhores resultados econômico-financeiros de longo prazo.

O fator “colaborativo global” não apresentou diferenças estatísticas significantes quanto às duas variáveis classificadoras deste trabalho: as empresas associadas e as não-associadas, e ativas e as reativas quanto ao conteúdo estratégico. As empresas associadas apresentam medidas de centralidades superiores às das não-associadas, porém não é possível afirmar que aquelas utilizam as ações colaborativas de forma a enfrentarem as questões ambientais internacionais de maneira diferenciadas às das não-associadas. O mesmo fenômeno acontece com as empresas ativas frente às reativas, mostrando que as ações colaborativas são pensadas como meios para o enfrentamento das ocorrências mercadológicas internacionais de maneira equivalente.

Segundo essa observação, é válido afirmar que as empresas ativas, independentemente de serem associadas ou não-associadas utilizam melhor as situações colaborativas para as questões do mercado nacional se comparadas às reativas. Tal afirmação poderia ter sido feita também para as empresas associadas caso não houvesse um fator – colaborativo econômico-financeiro – em que a superioridade das medidas de centralidade não representa diferença significativa. Entretanto, é possível afirmar que as empresas ativas associadas empregam as ações colaborativas de forma mais substancial do que as mesmas ativas não-associadas.

Apenas não foi possível afirmar que as empresas associadas, não-associadas, ativas ou reativas utilizam as questões colaborativas de forma diferente para o enfrentamento de questões provocadas pelo mercado global.

4.6 OS EFEITOS DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE COLABORAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOBRE O CONTEÚDO ESTRATÉGICO.

- Quais os efeitos das práticas estratégicas de colaboração sobre o conteúdo estratégico das organizações que compõem o APL de Metais Sanitários, tanto individualmente quanto coletivamente?

4.6.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS

A perspectiva deste trabalho parte do pressuposto de que as atividades competitivas e colaborativas exercem influência nos elementos que compõem o conteúdo estratégico das organizações, ou seja, produzem efeitos sobre seus produtos, mercados, resultados e focos. Inicia-se, neste momento, com a apresentação dos efeitos das ações competitivas sobre o conteúdo estratégico das organizações associadas, pois, de acordo com o apresentado até o momento deste trabalho, essas organizações possuem uma capacidade administrativa superior às organizações não-associadas. Sobre esse aspecto, foram encontrados efeitos das estratégias competitivas e colaborativas em todos os elementos propostos do conteúdo estratégico.

No caso dos produtos, foram encontrados efeitos os mais diversos. O caso mais relevante encontrado está relacionado ao processo de desenvolvimento de produtos, principalmente os dispositivos de $\frac{1}{4}$ de volta e de mono comando. Os dispositivos de $\frac{1}{4}$ são mecanismos de acionamento de torneiras e registros hidráulicos que o usuário gira apenas $\frac{1}{4}$ da volta para abrir ou fechar a torneira ou o registro. Esse mecanismo não é fabricado no Brasil, apesar da existência de produtos no mercado, isto é, esse mecanismo é importado da China, Itália ou Alemanha. Os mecanismos de mono comando são constituídos de uma única alavanca que o usuário abre ou fecha a torneira ou o registro e faz a dosagem da temperatura da água. Esse mecanismo também não é fabricado no país e os produtos que o contém possuem peças importadas também da China, Itália ou Alemanha. “A princípio seriam 4, mas como essa seria a primeira experiência com esse tipo de situação, então foi diminuído pra 2 que é na percepção deles (os empresários) seriam os mais importantes que é um engenheiro de

produção e um engenheiro mecânico, que englobaria mais ou menos o que eles estavam precisando” (Entrevistado 10).

A pesquisa desses mecanismos é patrocinada por dez empresas associadas que rateiam as despesas de dois engenheiros pesquisadores estrangeiros (um canadense e outro alemão) na cidade sede do APL de Metais Sanitários. Inicialmente, havia a pretensão de que esses profissionais ficassem sediados um mês em cada empresa que participa do rol de patrocinadores, porém, com o passar do tempo, ficou decidido que as pesquisas ficariam sediadas apenas dentro de uma empresa, evitando assim o custo de deslocamento de equipamentos de uma empresa para a outra durante o período em que a pesquisa estivesse sendo realizada, o que constitui mais uma ação colaborativa baseada na confiança entre os integrantes.

“Eles estão aqui na associação, através da associação e eles estão desenvolvendo lá na Imperatriz. A princípio era pra eles ficarem um mês cada indústria, mas a gente preferiu assim, deixarem eles ficarem lá porque daí fica lá, vem aqui, vai pra outra, não ia dar certo” (Entrevistado 01).

“Eles estão aqui pela associação e as despesas são divididas pelo grupo de empresas. Nós pagamos todo mês” (Entrevistado 02; Entrevistado 03).

Em vários fabricantes não fica tão caro, né? Se fosse um só pagar ficaria bem caro, né? Aí estamos num grupo, fica mais em conta” (Entrevistado 04).

“Então assim, a gente já ganhou muito com isso né? A gente contratou através da associação, tem um... Um engenheiro mecânico e um engenheiro industrial, que é um canadense e um alemão, então eles estão aqui é... Já desenvolveram pra nós um projeto de uma... De uma pecinha que todas as empresas usam e a gente importa a peça, a gente compra de uma importadora alemã” (Entrevistado 05).

Outro fato encontrado sobre os efeitos das estratégias colaborativas e competitivas no conteúdo estratégico diz respeito a uma empresa (Alianz) que fabrica e fornece mecanismos e componentes para quatro sócios. “Somos sócios de uma empresa que fabrica para nós” (Entrevistado 01). A criação dessa empresa foi mencionada neste trabalho na etapa em que se tratou das práticas colaborativas e competitivas que estão afetando o conteúdo estratégico das organizações estudadas, visto que esse fato é tipicamente um fato colaborativo com objetivo de minimização de riscos e custos e compartilhamento de investimentos. Dessa forma, os efeitos tanto podem ser organizacionais, relativos à minimização de riscos e compartilhamento de investimentos, quanto operacionais, com a redução de custos. Outro efeito decorrente está relacionado à competitividade individual da empresa participante e o coletivo do grupo de empresas participantes, indo de encontro aos conceitos relativos aos

benefícios colaborativos, reforçando a lógica da competitividade de *cluster* (FERNSTERSEIFER e WILK, 2005).

Dentre outros, o surgimento da Reciclagem Imperial por duas empresas integrantes do APL de Metais Sanitários pode ser analisado como forma de efeito das estratégias competitivas e colaborativas em relação ao conteúdo estratégico das organizações, tanto em nível individual quanto em nível coletivo. A Reciclagem Imperial é uma empresa que objetiva tornar a areia de fundição (Areia Shell), antes utilizada uma única vez na fundição e, após, descartada, em circuito de sistema fechado em que a cada utilização passa por processo industrial, sendo colocada em condição para utilização.

“Surgiu em 2005 e ela, hoje recicla areia, né, que antes era um problema pro meio ambiente e hoje nós criamos a solução, reciclamos essa areia, antes vinha areia de fora, né, [...] pra reciclar não existia uma empresa que reciclava no Brasil, né, tinha que só mandar pro aterro industrial. E nós criamos a reciclagem, funcionou começo do ano passado, e ela recicla 100% da areia e ainda, além dessa areia reciclada, nós colocamos resina de novo e ela volta pro processo. [...] Não preciso mais extrair da natureza a areia virgem e ainda acabamos com o problema que era a destinação dessa areia com a resina depois de usada, né. Acabamos com esse problema com o meio ambiente” (Entrevistado 02).

“Nós temos resíduo industrial, tá. A gente gera resíduo industrial. Hoje a gente gera a areia Shell que é um resíduo industrial e a gente gera o lodo galvânico, vem da galvanoplastia, da cromação, tá. São os resíduos industriais que a gente gera hoje. Bom, eu vou falar aqui da Imperatriz, nós temos a Reciclagem Imperial que recicla 100% da nossa areia, tá. Ela vai lá é reciclada, reaproveitada e volta aqui pra... Pra ser reutilizada, tá. É o processo realmente de... De reutilização. Ela vai lá, passa pelo forno e, é... É... É... Vamos dizer, sai uma areia limpa no final, de novo se mistura resina e volta aqui pra outra vez a gente fazer o macho que vai se utilizar na produção da... Das nossas peças” (Entrevistado 05).

A constituição da Reciclagem Imperial também pode se analisada sobre a perspectiva das organizações proprietárias, como mudança no foco estratégico, pois, além da haver uma integração no processo produtivo, essa empresa presta serviços para outras empresas que optarem por reutilização da areia do processo de produção, caracterizando, assim, novas formas de receitas para essas empresas.

Das empresas associadas e não-associadas, que possuem o processo de fundição, todas entrevistadas na fase 1 desta pesquisa utilizam o sistema de reciclagem oferecido pela empresa. Uma alternativa para as empresas que não optarem pela reciclagem é o envio do resíduo para aterros sanitários industriais, porém, existem grandes desvantagens, como arcar com o frete até Curitiba, por exemplo. A empresa que optar por essa forma de descarte dos resíduos fica solidária com esse resíduo por períodos de tempo indeterminado.

O fornecimento de peças e componentes mostrava-se um grande problema operacional para as empresas estudadas. Nesse caso, houve o efeito das estratégias competitivas e colaborativas apesar de existir grande troca de peças e componentes entre as empresas, ainda que exista uma carência de fornecedores próximos, talvez em função de práticas gerenciais mais sofisticadas.

“A maioria (das peças e componentes) dependemos tudo de São Paulo, né. Falha humana tem um monte. Teu almoxarifado nunca ta 100%, então a pessoa do seu almoxarifado é... tem uma falha ali que faltou um produto, então é um parafusinho... nada.. e você fica com a fábrica sem produzir, até você fazer o pedido em São Paulo. Tem mercadoria que demora 10.. 15 dias. Então se você não tem amizade, como é que faz?” (Entrevistado 03).

Esse fato motivou algumas empresas, lideradas pela Real Metais, a empreenderem uma loja de peças e componentes. “Essa loja, a Ferragens Noroeste, ela surgiu em função das fábricas de torneiras, né. Ahh... tem sociedade com o genro do seu Djalma, que é da Pevilon, né, que é o Ricardo, e com o Paulo que é irmão dele. Então quer dizer que nós já estamos trazendo mais empresas”. (Entrevistado 02). O fornecimento de peças por essa loja começa a refletir-se nas outras empresas. “Se não fosse a Real aqui pra... porque a Real agora ta com os acessórios, né, pra gente abastecer, a empresa tinha parado. E não é só comigo” (Entrevistado 03).

Outro efeito das práticas estratégicas de colaboração e competição sobre o conteúdo estratégico foi a criação de uma empresa de fornecimento de componentes plásticos (plástico ABS), chamada Injet Plast. Essa empresa, também liderada pela Real Metais, fabrica alguns componentes que antes eram de metal, fornecendo-os para as demais empresas do APL de Metais Sanitários. “Surgiu a Injet Plast, já em função dos fabricantes de torneiras aqui de Loanda. Ela faz acessórios pra torneiras, né, em plástico. (Mostra um componente) Isso aqui é alumínio, mas eu faço ela em plástico também, né. Estão nasceu a Injet Plast. Primeiramente para atender a nossa demanda (Real Metais), aí nós vimos com o pessoal. Pedimos o apoio deles e responderam: ‘Pode fabricar que nós compramos’. Aí fomos fazendo. Começamos com uma máquina. 2007 terminou com 4 e ontem (a entrevista foi realizada em agosto de 2008) chegou mais 4. Até o final do ano vai chegar mais 8 máquinas. [...] foi um salto muito grande graças ao pessoal daqui” (Entrevistado 02).

Em relação ao mercado, os efeitos decorrentes das práticas estratégicas de colaboração e competição estão bastante relacionados aos efeitos provocados pelos produtos. Do projeto com os engenheiros estrangeiros, patrocinado por 10 empresas associadas, há a possibilidade de gerar outra empresa que forneceria os materiais aos interessados, associados ou não-

associados ou, ainda, a empresas que não façam parte do APL, visto que esses dois produtos que estão sendo desenvolvidos não são fabricados no Brasil. “Produzir num local só (criar uma nova empresa) para vender pra todas as indústrias da região ou vender fora também” (Entrevistado 01). Outra possibilidade é a de o grupo passar o resultado do projeto para alguma empresa já constituída, a fim de fazer a exploração do conhecimento gerado. “A idéia é criar uma outra empresa desde que ela se sustente. Ou o grupo vai fabricar ou destina-se alguém para a fabricação. E quem for fabricar, o grupo se compromete a utilizar o produto” (Entrevistado 02).

Com a criação da Alianz, as empresas constituintes entraram no mercado de fornecimento de peças e componentes. O que caracteriza modificações no mercado é o fato de que ele antes era puramente voltado para peças prontas de metais sanitários, passando a ser, agora, de produtos intermediários. Assim, o efeito das estratégias competitivas e colaborativas deu-se nas modificações do mercado atendido, dando início a um mercado corporativo de peças e componentes.

No que diz respeito aos resultados, o efeito encontrado deu-se nos três elementos propostos: econômico, social e ambiental (Bulgacov *et al*, 2007). No resultado econômico, as estratégias competitivas e colaborativas tiveram o efeito de baixar os custos operacionais por meio dos ganhos de escala e com a incorporação de processos produtivos pelo grupo.

“To dando lucro pro Valmir, a gente pode... Nós pensamos assim: Oh, to dando lucro de tantos por cento pro Valmir, então, vamos fabricar nós pra nossa empresa, hoje nós fabricamos, nós... Eu pago cabeçote mais barato que eu pagava no Valmir, né, eu to tendo ele aqui pra mim sai um preço mais barato e eu to ganhando lá na Alianz também, aquele dinheiro que eu to ganhando ali nós estamos investindo, tanto que agora nós compramos um torno de R\$ 250 mil pra Alianz, quer dizer, é tudo dinheiro que ta surgindo dali, e coisas que vai melhorar pra nós” (Entrevistado 03).

Percebe-se que a redução dos custos operacionais coletivos auxiliam na criação de vantagem competitiva para as empresas envolvidas no processo.

No que se refere aos resultados ambientais, existe um elemento que influenciou bastante as ações empresariais do APL de Metais Sanitários: a possibilidade de reciclagem da areia utilizada para a confecção dos machos (Areia Shell) para a fundição. No início das atividades, havia destinação imprópria, o que causou certo desconforto para os empresários, porque houve boatos sobre o aparecimento de doenças decorrentes. Essa realidade começou a ser revertida a partir de ações do Ministério Público Estadual, que acionou as empresas e, pela influência com diversas entidades (ACIL, IAP, AIMES-ADR, Prefeitura Municipal de Loanda), culminou com a assinatura de um termo de ajuste de condutas entre o Ministério

Público Estadual e as empresas individualmente. Após esse fato, as empresas começaram a destinar a Areia Shell para aterros industriais na cidade de Curitiba, arcando com a taxa de depósito, o frete e permanecendo solidárias a esse resíduo indefinidamente.

Diante dos altos custos envolvidos nesse transporte e acondicionamento, houve uma iniciativa inovadora liderada pelas empresas Metais Imperatriz e Real Metais, culminando com a criação da empresa Reciclagem Imperial, que coloca a areia da fundição em condições de voltar para o sistema de produção, acarretando um circuito fechado na areia da fundição, prestando serviços para as outras empresas que possuem essa etapa em sua linha de produtos. Dessa forma, o efeito das estratégias colaborativas sobre o resultado ambiental deu-se na forma de eliminação de resíduos por meio da reutilização do que era um passivo ambiental que gerava grandes preocupações para as empresas.

Em relação aos resultados sociais, a análise neste trabalho se deu por meio de dados secundários, fornecidos pela FIRJAN (Federação das Indústrias do Rio de Janeiro), reconhecendo-se que a evolução dos índices apresentados não teve apenas influência das empresas de Metais Sanitários, mas que as organizações estudadas são a maior contribuição dos municípios para a geração de riqueza. Segundo dados da Secretaria do Estado da Fazenda (SEFA), a indústria participava, em 2003, com 68% do valor adicionado e 29% do emprego formal, gerado pelo conjunto das atividades econômicas na microrregião (IPARDES, 2006). A evolução da posição dos municípios integrantes no *ranking* (Tabela 19) demonstra que os indicadores sociais evoluíram acima da média brasileira e, pela representatividade econômica do APL de Metais Sanitários, pode-se relacionar essa evolução com o desempenho das empresas estudadas. É possível que a ação operacional das empresas de Metais Sanitários tenha rompido a tendência a acompanhar o crescimento nacional.

MUNICÍPIO	Ranking IFDM 2000		Ranking IFDM 2005		Evolução	
	Nacional	Estadual	Nacional	Estadual	Nacional	Estadual
Loanda	1571°	216°	1516°	214°	55	2
Santa Isabel do Ivaí	2252°	316°	2089°	305°	163	11
São Pedro do Paraná	608°	61°	608°	53°	-	8
Santa Cruz de Monte Castelo	2526°	340°	1313°	178°	1213	162

Tabela 19 – Evolução dos indicadores municipais
Fonte: FIRJAN (2005; 2000)

Para fins deste trabalho, optou-se por apresentar em separado apenas os índices relacionados ao emprego e à renda dentre os que compõem o Índice FIRJAN. Nesse indicador, em específico (Tabela 20), é apresentada uma forte evolução no posicionamento do município em relação à evolução nacional, reafirmando que a existência das empresas de

Metais Sanitários rompeu a tendência existente nas cidades que compõem o APL, pois houve uma cisão em relação à tendência estadual e nacional.

MUNICÍPIOS	Emprego e Renda	Ranking Emprego e Renda		Evolução Municipal
		2000	2005	
Loanda	0,3901	3056°	2736°	320
Santa Isabel do Ivaí	0,4186	2773°	2293°	480
São Pedro do Paraná	0,4710	2322°	1608°	714
Santa Cruz de Monte Castelo	0,5404	2149°	982°	1167

Tabela 20 – Evolução dos indicadores municipais de Emprego e Renda
Fonte: FIRJAN (2000; 2005)

Sob essa ótica, é razoável afirmar, em função das empresas estudadas, da governança estabelecida pelas empresas associadas e, conseqüentemente, da existência do APL de Metais Sanitários, o acréscimo sensível nos indicadores sociais dos municípios que participam do APL de Metais Sanitários, visto que foram analisados aqueles decorrentes da interação da organização com a sociedade, tanto em questões intra e interorganizacionais quanto nas relações com indivíduos e grupos sociais, considerando-se, ainda, que em países em desenvolvimento os resultados sociais são freqüentemente confundidos com os resultados econômicos (BULGACOV *et al*, 2007; PEIXOTO, PINTO e REIS, 2005).

Os efeitos sobre o foco podem ser percebidos pelos diversos encontros durante a pesquisa. O primeiro fato relativo ao efeito das estratégias estudadas sobre o foco é descrito pela evolução da própria governança, pois esta era apenas uma entidade de classe com a nomenclatura AIMESSALOR, com objetivos bem definidos e relacionados à defesa dos empresários de Metais Sanitários, passando a uma associação com características de agência de desenvolvimento regional (ADR), sob a denominação AIMES-ADR. Essa nova governança tem como função o pensamento de desenvolvimento de todas as áreas empresariais nos nove municípios da região em que ela atua. Dessa forma, a modificação no foco da governança estabelecida foi decorrente das atividades colaborativas das organizações estudadas.

Em relação às próprias empresas, o primeiro efeito aconteceu com a criação da Reciclagem Imperial, empresa cujo objetivo é reciclar a areia decorrente da fundição do metal, transformando um passivo ambiental coletivo em novo negócio para duas organizações que compõem a nova organização, uma vez que, na sua concepção inicial, atenderia apenas aos dois sócios. Todavia, após consulta aos demais empresários, optou-se por aumentar a capacidade operacional para a prestação de serviço para os demais empresários interessados. A alteração de foco para as duas empresas participantes deu-se pela inclusão de prestação de serviços em empresas que eram predominantemente orientadas para a produção de bens.

Outra modificação no foco ocorrida nas estratégias colaborativas foi a criação da empresa Alianz, cujo objetivo principal é o fornecimento de peças e componentes para as quatro organizações proprietárias, o que possibilita uma integração no processo produtivo, incluindo a condição de fornecedores de peças e componentes como foco estratégico inicialmente para as sócias, mas com perspectivas de aumento da produção e, conseqüentemente, venda de peças e componentes para outras organizações do APL ou de fora dele.

A criação da Ferragem Noroeste representa, também, uma alteração de foco de duas empresas predominantemente voltadas à produção, proprietárias do novo negócio que atendem a todos os integrantes do arranjo em suas necessidades operacionais, desde pequenos componentes integrantes dos produtos finais, passando pela maquinaria até os insumos (vergalhões) para a fundição. O atendimento é feito desde as maiores até as empresas iniciantes, não havendo necessidade de as empresas realizarem essas compras em outros centros. Entre os empresários, é dito que existem apenas dois locais de fornecimento específico de componentes e máquinas para os fabricantes de metais sanitários: a Ferragens Noroeste e a cidade de São Paulo. A empresa pode ser considerada uma típica alteração de foco sob a perspectiva das organizações proprietárias, mas pode ser analisada também como um elemento de fortalecimento das condições operacionais locais.

4.6.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS

A análise das decorrências das atividades relacionais e colaborativas seguiu a perspectivas dos dois grupos pré-classificados desta pesquisa: o grupo formado pelas empresas associadas e as não-associadas à AIMES-ADR, e pelas empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico, bem como pelo agrupamento base das características colaborativas.

Em função da pequena quantidade de indicadores em escala intervalar, sete, e pela utilização de nove indicadores construídos com respostas em escala ordinal, optou-se primeiramente pela análise de correlação de Spearman entre as variáveis, conforme tabela 21, a seguir. Entre as variáveis intervalares, foi retirada, para fins de apresentação nesse momento, a variável, indicando decorrência da colaboração e aumento do poder dos empresários por não apresentar correlações com outros indicadores.

	Poder das empresas	Resultado econômico sozinho	Colaboração contribui para o resultado econômico	Colaboração melhorou a relação com o meio ambiente	Importância para a empresa estar na região	Importância dos resultados coletivos para tomada de decisão
Poder das empresas	1,000	,119	,313	,257	,064	,466(**)
Resultado econômico sozinho	,119	1,000	-,422(*)	-,441(**)	-,347(*)	-,208
Colaboração melhorou o resultado econômico	,313	-,422(*)	1,000	,667(**)	,351(*)	,643(**)
Colaboração melhorou a relação com o meio ambiente	,257	-,441(**)	,667(**)	1,000	,250	,619(**)
Importância da empresa estar na região	,064	-,347(*)	,351(*)	,250	1,000	,255
Importância dos resultados coletivos para a tomada de decisão	,466(**)	-,208	,643(**)	,619(**)	,255	1,000

* Correlação significantes a 0,01

** Correlação significativa a 0,05

Tabela 21 – Correlação de Spearman entre as variáveis de decorrências colaborativas

Fonte: Dados primários da pesquisa

Os testes apontam correlações inversas entre a individualidade na busca de resultados e a melhoria do resultado econômico, ressaltando a idéia de que a colaboração melhorou o meio ambiente, a importância de a empresa estar na região do APL e da importância dos resultados coletivos para a tomada de decisão. Essa correlação informa que as melhorias dos resultados são decorrentes das ações colaborativas, ou seja, quanto mais a empresa procura encontrar soluções isoladas, menos percebe as ações colaborativas como elemento estratégico. Essa afirmação é possível por meio das correlações positivas entre as variáveis, de que a colaboração melhorou o meio ambiente. A variável indica que a colaboração melhorou o resultado das empresas e a importância dos resultados coletivos para a tomada de decisão. Existe também correlação positiva entre a importância dos resultados coletivos para a tomada de decisão e o aumento do poder das empresas.

Entre as variáveis nominais, foram retidas, para fins de apresentação, os seguintes indicadores: divide máquinas e equipamentos, que a empresa realiza serviços para outras empresas, empresta máquinas e equipamentos, vende peças para outras empresas e troca de componentes produtos peças e sucata. A retirada na apresentação deveu-se pelo motivo de que não apresentava correlação com outras variáveis. A tabela 22, a seguir, indica que há forte correlação entre as empresas que possuem contrato formal e possuem sociedade com outras empresas do ramo, fazendo treinamento em conjunto. Essas correlações podem ser explicadas pelo motivo de que, em decorrência das ações colaborativas, existe criação de empresas com fins de segurança de fornecimento e redução de custos. Há também a presença de correlação entre as empresas que compram peças de empresas locais e realizam treinamento em conjunto, o que pode ser explicado pelo fato de as empresas procurarem melhorar o nível de padronização dos componentes negociados.

	Possui contratos ou parcerias formais	Sociedade em outra empresa	Compra peças de outras empresas locais	Realiza treinamento em conjunto com outras empresas
Possui contratos de parcerias formais	1,000	,555(**)	,235	,506(**)
Sociedade em outras empresas	,555(**)	1,000	,170	,381(*)
Compra peças de outras empresas locais	,235	,170	1,000	,344(*)
Realiza treinamento conjuntos	,506(**)	,381(*)	,344(*)	1,000

* Correlação significantes a 0,01

** Correlação significativa a 0,05

Tabela 22 – Teste de correlação de Spearman das práticas decorrentes

Fonte: Dados primários da pesquisa

Na perspectiva das empresas associadas e das não-associadas, elas não podem ser consideradas como grupos distintos nos assuntos decorrentes das ações colaborativas. Há um predomínio dos *rankings* médios das empresas associadas nesses assuntos, porém não é possível considerá-las com grupos distintos. Por isso, as empresas associadas ou não-associadas percebem os resultados decorrentes das ações colaborativas de forma igualitária.

A tabela 23, abaixo, aponta os resultados dos testes U de comparação de médias para pequenos grupos.

		Poder das empresas	Poder dos empresários	Resultado econômico sozinho	Colaboração contribui para o resultado econômico	Colaboração melhorou a relação com o meio ambiente	Importância para a empresa estar na região	Importância dos resultados coletivos para TD
Mann-Whitney U		117,000	133,000	106,000	103,500	97,500	118,500	116,000
Wilcoxon W		348,000	364,000	337,000	334,500	328,500	209,500	347,000
Z		-1,406	-,136	-1,161	-1,216	-1,460	-,864	-,763
Significância		,160	,892	,245	,224	,144	,387	,446
Ranking médio associadas	Sim	19,00	17,77	19,85	20,04	20,50	16,12	19,08
	Não	16,57	17,33	16,05	15,93	15,64	18,36	16,52

Tabela 23 - Teste de comparação de médias para as empresas associadas e não-associadas

Fonte: Dados primários da pesquisa

Em relação ao entendimento dos respondentes sobre a decorrência das ações colaborativas, há uma superioridade no *ranking* médio das empresas ativas em relação aos indicadores analisados, o que não as transforma em grupo distinto em todos os indicadores. Nos indicadores que apresentam diferenças estatísticas, as empresas ativas quanto ao conteúdo estratégico percebem que as ações colaborativas impuseram maior poder às empresas e aos empresários, impossibilidade de alcance dos resultados isoladamente e aumento da importância dos resultados coletivos. Não há evidência estatística do entendimento de maneira diferente dos indicadores de que a contribuição melhorou o resultado e o meio ambiente e a importância de as empresas estarem na região do APL.

A tabela 24, a seguir, indica os resultados do teste Mann-Whitney, teste U, para as empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico.

		Poder das empresas	Poder dos Empresários	Resultados econômicos sozinho	Contribuição para o resultado econômico	Melhorou o meio ambiente	Importância de estar na região	Importância dos resultados coletivos
Mann-Whitney U		75,000	66,000	59,000	78,500	84,500	109,500	37,500
Wilcoxon W		120,000	111,000	104,000	123,500	129,500	434,500	82,500
Z		-2,978	-1,984	-2,244	-1,380	-1,154	-,159	-3,073
Significância		,003	,047	,025	,167	,248	,874	,002
Ranking médio ativas	Sim	19,00	19,36	19,64	18,86	18,62	17,38	20,50
	Não	13,33	12,33	11,56	13,72	14,39	17,83	9,17

Tabela 24 – Teste de comparação de médias para as empresas ativas e reativas.

Fonte: Dados primários da pesquisa

Os indicadores das decorrências das ações colaborativas, quando submetidos aos quatro *clusters* referentes à colaboração, indicam que há diferenças estatísticas significantes no que diz respeito ao poder dos empresários. Essa diferença informa que as empresas componentes do *cluster* 3, por possuírem *ranking* médio superior, percebem um maior aumento do poder dos empresários em decorrência das ações colaborativas. O *cluster* 3 é composto por empresas ativas com predomínio de empresas associadas. Também existem diferenças estatísticas significativas no indicador da importância dos resultados coletivos, com maior ranqueamento no *cluster* 3.

A tabela 25, abaixo, informa os resultados do teste Kruskal Wallis.

		Poder das empresas	Poder dos Empresários	Resultados econômicos sozinho	Contribuição para o resultado econômico	Melhorou o meio ambiente	Importância de estar na região	Importância dos resultados coletivos
Significância		,083	,039	,304	,114	,514	,484	,030
Ranking médio clusters	1	14,36	12,55	13,45	14,73	14,55	18,50	10,86
	2	19,00	14,83	21,75	13,08	16,83	13,25	18,33
	3	19,00	24,43	19,07	24,43	21,14	18,57	23,43
	4	19,00	19,70	18,30	18,35	18,60	18,20	20,15

Tabela 25 – Teste Kruskal Wallis para os indicadores de decorrência.

Fonte: Dados primários da pesquisa

Quando confrontadas as variáveis nominais das ações decorrentes do *cluster* base de ações colaborativas, a tabela 26, a seguir, mostra que existem diferenças estatísticas entre os *clusters* em várias práticas. Em função de ser uma variável nominal, o *ranking* menor informa as respostas com tendência à alternativa sim. Dessa forma, os menores *rankings* entre as variáveis com diferenças significativas apresentam-se no *cluster* 2, para possuir contratos ou parcerias formais e sociedade em outras empresas, compra de peças de outras empresas e realização de treinamento em conjunto, ou seja, os menores *rankings* para as ações de práticas decorrentes das ações colaborativas estão no *ranking* que não apresenta organizações reativas e predominância (83,3%) de empresas associadas.

		Possui contratos ou parcerias formais	Sociedade em outra empresa	Divide máquinas e equipamentos	Realiza serviços para outras empresas	Empresta máquinas ou equipamentos para outras empresas	Compra peças de outras empresas locais	Vende peças para outras empresas	Trocas componentes, sucata, produtos ou serviços	Realiza treinamento em conjunto com outras empresas
Significância		,009	,004	,595	,656	,684	,000	,089	,448	,003
Ranking médio clusters	1	19,95	19,41	16,41	16,05	18,59	25,91	21,73	18,82	21,45
	2	10,17	8,33	16,67	20,17	18,33	12,00	16,83	19,33	8,83
	3	14,21	15,21	17,07	16,93	15,50	16,86	14,00	12,86	13,29
	4	21,50	22,50	19,50	17,90	17,20	12,00	15,70	18,20	21,30

Tabela 26 - Teste Kruskal Wallis para as práticas decorrentes.

Fonte: Dados primários da pesquisa

Pelas características das práticas decorrentes, é possível afirmar que as empresas do *cluster 2*, com ausência de empresas reativas, predominância de empresas ativas associadas e maior média de faturamento entre os *clusters*, tendem a ser as mais ramificadas do APL de Metais Sanitários.

A reunião das análises das duas apresentações de dados – qualitativos e quantitativos – para os efeitos da colaboração entre as organizações acontecerá na subseção seguinte.

4.6.3 SÍNTESE ANALÍTICA

A pesquisa de campo apresentou diversas decorrências das ações competitivas e colaborativas nas empresas estudadas, as quais exercem influência nos elementos integrantes do conteúdo estratégico: produto, mercado, resultados e foco.

A primeira é uma experiência inovativa em pesquisa e desenvolvimento de componentes, patrocinada por dez empresários associados, que busca a criação e produção de mecanismo de ¼ de volta e mono comando não produzidos no Brasil. Há também a criação de uma empresa contando com quatro sócios com fins de abastecer com componentes – cabeçotes – as empresas dos sócios. Outra experiência decorrente das ações colaborativas é a criação de uma empresa com a finalidade de prestação de serviço para os proprietários (duas empresas ativas associadas) e para terceiros, de reciclagem da areia de fundição. Existe ainda a fundação de uma loja de peças, componentes e insumos, especializada em atender os fabricantes de metais sanitários, e, por fim, a criação de uma fábrica especializada em atender os fabricantes de metais sanitários com peças e componentes plásticos.

Essas iniciativas apresentam-se nos elementos do conteúdo estratégico sob diversas formas: como criação de novos produtos, tanto em bens, como os componentes de ¼ de volta e mono comando, fabricação de cabeçotes e componentes plásticos, quanto em serviços, como

a reciclagem de areia. No que tange ao mercado, as decorrências apresentam-se nas formas de abertura do mercado de fornecimento de peças e componentes e de prestação de serviços.

As empresas que compõem a fábrica de válvulas, por exemplo, atuam como fornecedoras de peças, pois o mercado era caracterizado por produtos finais. Por conta disso, houve início do mercado corporativo de peças e componentes. As empresas que criaram a reciclagem antes atuavam no mercado de produtos finais e agora passaram a atuar também no mercado de prestação de serviços. Houve ainda a modificação de mercado nas empresas constituintes da loja de peças e componentes, porque as empresas passaram a atuar no mercado varejista.

No que se relaciona aos resultados econômicos, houve principalmente a diminuição dos custos operacionais por meio da incorporação de processos produtivos e ganhos de escala, o que auxilia na criação de vantagem competitiva para as empresas envolvidas no processo. As ações colaborativas em relação aos resultados ambientais se refletiram de duas formas distintas: a primeira com relação ao ajuste de conduta dos empresários junto ao Ministério Público Estadual, pelo comprometimento de destinar, de forma correta, os resíduos, e a segunda por meio da criação da reciclagem da areia Shell, o que possibilitou a reincorporação do que era um passivo ambiental ao processo produtivo.

Os resultados sociais aparecem na sensível evolução dos seus indicadores, que romperam a tendência de acompanhamento dos indicadores históricos dos municípios componentes do APL de Metais Sanitários, visto que a indústria participa com 69% do valor adicionado e 29% do emprego formal.

O elemento foco pode ser descrito por meio de diversos encontros. Primeiramente, pela evolução da própria governança estabelecida, quando houve a evolução do que era uma entidade de classe para uma agência de desenvolvimento regional. Em relação às empresas, houve alteração de foco em diversas organizações: empresas incluíram prestação de serviços em seu *portfólio*, outras passaram a vender peças e componentes para outras e outras, ainda, inseriram-se no mercado varejista de peças, componentes e insumos.

Existe uma forte correlação inversa entre o aumento do resultado econômico isolado e as percepções colaborativas relacionadas à melhoria dos resultados econômicos e ambientais, da localização e da importância dos resultados coletivos. Essa correlação informa que as melhorias dos resultados decorrem das ações colaborativas, ou seja, quanto mais a empresa procura encontrar soluções isoladamente, menos ela percebe as ações colaborativas como elemento estratégico. Essa afirmação é possível pelas correlações positivas entre os indicadores de que a colaboração melhorou o meio ambiente. A variável constatou que a

colaboração melhorou o resultado das empresas e a importância dos resultados coletivos para a tomada de decisão. Também houve correlação entre a percepção de que o aumento dos resultados coletivos aumenta o poder das empresas.

Entre as práticas decorrentes, houve forte correlação entre as empresas que possuem contrato formal e possuem sociedade com outras empresas do ramo, a fim de realizarem treinamento em conjunto, bem como entre as empresas que compram peças de empresas locais e também realizam treinamento em conjunto.

Apesar de haver *ranking* médio superior entre as empresas associadas frente às não-associadas no que se refere às decorrências das ações colaborativas, não há distinção na percepção distinta entre esse grupo de empresas. Quando observados sob a ótica das empresas ativas e reativas, estas diferem nos indicadores que percebem as ações colaborativas como fomentadoras de maior poder às empresas e aos empresários, como impossibilidade de alcance dos resultados isoladamente, o que aumenta a importância dos resultados coletivos.

Os indicadores das decorrências das ações colaborativas quando submetidos aos quatro *clusters* referentes à colaboração, indicam que há diferenças estatísticas significantes no que diz respeito ao poder dos empresários. Nesse quesito, as empresas ativas predominantemente associadas são as que percebem de forma mais efusiva esse poder. Em relação às práticas decorrentes, também existem diferenças entre os participantes dos *clusters* em várias delas. As empresas ativas, predominantemente associadas com maiores médias de faturamento diferenciam-se por possuírem contratos ou parcerias formais e sociedade em outras empresas, comprarem peças de outras empresas e/ou realizarem treinamento em conjunto.

5. CONCLUSÕES

Apesar das limitações metodológicas acerca de generalizações das relações apresentadas no presente trabalho, existem considerações necessárias que auxiliam as reflexões empíricas e teóricas norteadas pela principal preocupação deste estudo, que se dá com a geração do conhecimento na teoria organizacional, em específico na teoria da estratégia. Nessa área do conhecimento, há contribuições empíricas a respeito dos relacionamentos interorganizacionais, da prática estratégica e do conteúdo estratégico, bem como há a busca da compreensão sobre a aproximação de conteúdo e processo estratégico. Para tanto, a base teórico-empírica auxiliou a operacionalização e a análise dos conceitos por meio da metodologia proposta, com o intuito de responder o problema da pesquisa – de que forma as estratégias colaborativas e competitivas afetam o conteúdo estratégico das empresas que compõem a rede do APL de Metais Sanitários de Loanda. Nesse sentido, buscaram-se alguns aspectos mais específicos, que contribuíram para a compreensão do problema proposto.

No que tange aos resultados empíricos do trabalho, orientado pelos objetivos específicos, é possível caracterizar o APL de Metais Sanitários com um total de 36 empresas que, para fins deste trabalho, foram restritas a 34, pois duas são formações empresariais com gestão compartilhada por membros participantes de outras empresas. Partindo-se do total de empresas, formaram-se dois grupos: o primeiro, com empresas associadas, perfazendo 13 organizações, e não-associadas, com 21 empresas. As mesmas empresas foram novamente subdivididas em empresas ativas quanto ao conteúdo estratégico (25) e reativas quanto ao conteúdo estratégico (9). As empresas estudadas operam com 2.431 empregados, o que representa 12,98% da população economicamente ativa dos municípios que integram o APL de Metais Sanitários, com uma estrutura administrativa relativamente simplificada, não ocorrendo especialização de funções, mas o exercício das funções diretivas ser responsabilidade dos proprietários e seus familiares.

Em relação ao tempo de existência, as empresas associadas podem ser consideradas mais velhas que as empresas não-associadas, o que não é possível afirmar em relação às empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico.

As práticas do APL de Metais Sanitários, dadas pela soma das ações da governança estabelecida, dos organismos envolvidos e das empresas produtivas, sugerem dois tipos de atuação: ações internas com objetivos de sustentação da estrutura da governança estabelecida

e ações estruturais com vistas a iniciativas diretamente relacionadas à operacionalização das empresas associadas. Foram encontradas ações internas sustentadas pelas ações estruturais.

No que se refere ao conteúdo estratégico, as empresas apresentam diferentes comportamentos em relação aos elementos constituintes: produto, mercado, resultados e foco. Nas empresas ativas, associadas ou não, é encontrada grande semelhança nos produtos oferecidos decorrente da forma de criação. O mesmo cenário acontece nas empresas reativas, associadas ou não, caracterizadas pela prestação de serviços às empresas ativas. No que tange ao mercado, as empresas competem em linha popular, com preocupações de segmentação fundamentada em preço. Quanto à localização dos negócios, algumas empresas possuem atuação mais forte em alguns estados devido às suas estruturas mercadológicas regionalizadas, com exceção das empresas reativas, que possuem o mercado estruturado basicamente nas cidades que compõem o APL de Metais Sanitários.

O terceiro elemento do conteúdo estratégico, resultado, apresenta como principal ponto a satisfação dos resultados econômicos, principalmente pelas empresas associadas e ativas. De forma geral, as empresas fazem uma ligação muito forte entre os resultados individuais com os resultados coletivos, ou seja, acreditam que os resultados econômicos coletivos auxiliarão na melhoria dos resultados individuais.

Quanto ao foco, as empresas tendem a uma trajetória iniciada na fundação com dois propósitos mercadológicos: ou a prestação de serviços ou a produção de bens. As que iniciam com propósitos de prestação de serviços – no presente trabalho denominadas reativas quanto ao conteúdo estratégico – buscam passar para a produção de bens. Neste momento do percurso, encontram-se as que iniciaram suas operações com vistas a produção de bens. Quando atingido esse estágio, a prioridade encontrar-se-á nas vendas ao atacado, a fim de fortalecer a estrutura empresarial e financiar as investidas rumo ao mercado varejista, fato que parece ser o ideal mercadológico de vendas das empresas do APL estudado.

O perfil relacional das empresas constituintes do APL de Metais Sanitários apresenta-se dentro de uma proximidade territorial e temática, pois decorre de atividades similares e dentro de uma pequena extensão territorial composta por quatro pequenos municípios do noroeste paranaense. É nesse contexto que as empresas trocam produtos, serviços e informações. Há uma tendência de as empresas associadas trocarem mais informações entre si, da mesma forma ocorrendo entre as empresas não-associadas, apesar de uma constante tentativa de as empresas não-associadas de se aproximarem das empresas associadas.

Os relacionamentos informacionais possuem um perfil bastante heterogêneo, sendo condicionados por questões que se iniciam na necessidade legal, com vistas à sustentação

normativa dos negócios, passando por questões de assimetria, até o uso da coerção como forma para fazer valer suas intenções estratégicas. A reciprocidade possui um peso muito sensível dentre as condicionantes, como maneira de compartilhamento mútuo, com fins de ganhos coletivos, busca de eficiência operacional e organizacional. A estabilidade surge de maneira não explícita, frente às adversidades mercadológicas externas ao arranjo local e, por fim, a busca de legitimidade, ou seja, a aceitação dos seus negócios pela comunidade. O perfil informacional parece dividir as organizações do APL de Metais Sanitários em empresas associadas e não-associadas, bem como em empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico, pois estas acompanham as ações mercadológicas das empresas ativas.

A análise dos relacionamentos organizacionais das empresas associadas sugere estágio mais maduro que o das não-associadas, ou seja, em estágio em que as intenções preliminares ficaram para trás e os primeiros resultados aparecem de forma concreta, talvez pelo seu amadurecimento organizacional. Nas empresas não-associadas, os relacionamentos ainda caminham em fase bastante inicial, com pequenos indícios de amadurecimento.

Sob a perspectiva da estrutura relacional, surgem três fatores que auxiliam na compreensão das posturas quanto às questões informacionais. A postura “informacional operacional”, que relata as preocupações orientadas para as situações operacionais, fazendo com que as necessidades informacionais fabris pareçam exógenas ou gravitar fora do ambiente de controle das organizações. A atitude “informacional legal-operacional”, que expõe as características informacionais voltadas às atividades operacionais, porém com preocupações legais originárias das questões ambientais e da legislação geral que envolve os negócios, e, por último, o perfil “informacional legitimidade”, em que as questões informacionais são trazidas para a organização por meio de diversos *stakeholders* com vistas à busca de legitimidade junto à comunidade.

Com relação às práticas estratégicas das empresas que compõem o APL de Metais Sanitários, há grandes influências da empresa pioneira, caracterizada pela simplicidade da forma de gerenciamento. Tal influência deu-se pelo fato de que alguns empresários atualmente associados e alguns não-associados foram funcionários da empresa originária ou criaram suas empresas para fins de encampar algumas etapas da produção dessa empresa. Dessa forma, as práticas organizacionais são transferidas entre as empresas, o que ocasiona relação direta entre os gerentes e as empresas.

No processo de criação da estratégia, foi possível encontrar três posturas distintas entre os respondentes. Os empresários que possuem um comportamento recatado quando pensam a estratégia; os empresários que tendem a se reunir com outras pessoas do ramo de

metais sanitários, sejam seus empregados ou não, em reuniões informais, e aqueles que conversam com pessoas de fora do ramo de metais sanitários em situações exógenas ao cotidiano empresarial. Os empresários atuam de maneira semelhante, à exceção dos empresários associados, que tendem mais ao isolamento e a conversas com familiares. Outra distinção no comportamento estratégico se dá com relação às conversas com empregados de outras empresas. As empresas não-associadas, por exemplo, fazem um grupo distinto na utilização desse indicador. Referente à outra variável classificadora desse trabalho, as empresas ativas e reativas comportam-se de maneira semelhante, com exceção da utilização do *happy hour* como instrumento estratégico, que é mais utilizado pelos empresários das empresas reativas.

As práticas estratégicas colaborativas e competitivas que afetam o conteúdo estratégico das organizações que compõem a rede de empresas do APL de Metais Sanitários estão mais voltadas às questões operacionais do que às questões mercadológicas. O mercado popular da construção civil, fatia disputada pelas empresas locais, e que historicamente não utilizava metais sanitários em função dos altos preços, parece dar sustentação a essa postura, pois vive em um momento de expansão. Esse cenário é propício para o pensamento de expansão operacional entre os empresários.

Nas empresas estudadas, as ações colaborativas não substituem ou se sobrepõem às ações competitivas, mas sugerem que as organizações são deficitárias em algumas competências e, por isso, ligam-se a outras organizações que possuem as competências ou criam possibilidade de obtenção, o que sustenta o fato de as empresas possuírem uma individualidade que não é apagada por questões colaborativas.

Foi possível, ainda, a concentração das questões colaborativas em três fatores. O primeiro é constituído por interações colaborativas decorrentes de inquietações originárias pelo mercado, ou seja, a colaboração visa a satisfazer necessidades mercadológicas com tendências de curto prazo. Esse grupo é denominado “colaborativo mercadológico”. O “colaborativo econômico-financeiro”, segundo agrupamento de pensamento colaborativo, visualiza a colaboração como mecanismo de melhoria de seu desempenho econômico-financeiro, com tendências de longo prazo. O último agrupamento de pensamento colaborativo é caracterizado por questões relativas ao resguardo em disputas mercadológicas internacionais significativas. Esse grupo é denominado “colaborativo global”.

A pesquisa de campo apresentou as decorrências das ações competitivas e colaborativas nas empresas estudadas que exercem influência nos elementos integrantes do conteúdo estratégico: produto, mercado, resultados e foco. A primeira é uma experiência

inovativa em pesquisa e desenvolvimento de componentes, patrocinada por dez empresários associados, que busca a criação e produção de mecanismo de ¼ de volta e mono comando que não é produzidos no Brasil. Há também a criação de uma empresa contando com quatro sócios com fins de abastecer com componentes – cabeçotes – as empresas dos sócios. Outra experiência decorrente das ações colaborativas é a criação de uma empresa com a finalidade de prestação de serviço para os proprietários (duas empresas ativas associadas) e para terceiros, de reciclagem da areia de fundição. Existe ainda a fundação de uma loja de peças, componentes e insumos especializada em atender os fabricantes de metais sanitários e a criação de uma fábrica especializada em atender os fabricantes de metais sanitários, com peças e componentes plásticos.

Essas decorrências apresentam-se nos elementos do conteúdo estratégico de diversas formas: como criação de novos produtos, tanto em bens, como os componentes de ¼ de volta e mono comando, fabricação de cabeçotes e componentes plásticos, quanto em serviços, a reciclagem de areia. No que tange ao mercado, as decorrências apresentam-se nas formas de abertura do mercado de fornecimento de peças e componentes e prestação de serviços. As empresas que compõem a fábrica de válvulas, por exemplo, atuam como fornecedoras de peças, pois o mercado era caracterizado em produtos finais, o que promoveu o início ao mercado corporativo de peças e componentes. As empresas, que criaram a reciclagem, antes atuavam no mercado de produtos finais, passaram a atuar também no mercado de prestação de serviços. Houve também modificação de mercado nas empresas constituintes da loja de peças e componentes, porque elas passaram a atuar no mercado varejista.

No que se relaciona aos resultados econômicos, houve principalmente a diminuição dos custos operacionais por meio da incorporação de processos produtivos e ganhos de escala, o que auxilia na criação de vantagem competitiva para as empresas envolvidas no processo. As ações colaborativas em relação aos resultados ambientais refletiram-se de duas formas distintas: a primeira com relação ao ajuste de conduta dos empresários junto ao Ministério Público Estadual, pelo comprometimento de destinar corretamente os resíduos, e a segunda, por meio da criação da reciclagem da areia Shell, o que possibilitou a reincorporação do que era um passivo ambiental ao processo produtivo.

Os resultados sociais aparecem na sensível evolução dos indicadores sociais, que romperam a tendência de acompanhamento dos indicadores históricos dos municípios que compõem o APL de Metais Sanitários, visto que a indústria participa com 69% do valor adicionado e 29% do emprego formal.

O elemento foco pode ser descrito por meio de diversos encontros. Primeiramente, pela evolução da própria governança estabelecida, em que houve a evolução do que era uma entidade de classe para uma agência de desenvolvimento regional. Em relação às empresas, houve alteração de foco em diversas organizações: empresas incluíram prestação de serviços em seu *portfólio*, outras passaram a vender peças e componentes para outras e/ou inseriram-se no mercado varejista de peças, componentes e insumos.

5.1 SUGESTÕES DE NOVOS TRABALHOS

Diante das dificuldades enfrentadas nas pesquisas em ciências sociais, o presente estudo não pretende esgotar o tema, mas ser palavra a ser acrescentada ao debate sobre o assunto, pois representa o início de um processo conceitual que deverá estender-se por estudos decorrentes.

Dessa forma, sugere-se:

- ✓ Replicação da metodologia em outras redes de empresas, de diversos setores econômicos, em especial Arranjos Produtivos Locais;
- ✓ Ampliação da discussão conceitual a respeito dos construtos e relações apresentados;
- ✓ Busca da identidade profissional do estrategista em redes de empresas;
- ✓ Procura por relações longitudinais entre os elementos do conteúdo estratégico em redes de empresas;
- ✓ Expansão da modelagem do conteúdo estratégico (produto, mercado, resultado e foco);
- ✓ Discussão sobre a influência das empresas ativas quanto ao conteúdo estratégico na formação estratégica das empresas reativas e vice-versa;
- ✓ Determinação da influência do foco nos elementos constituintes do conteúdo estratégico.

REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S. e MACIEL, M.L. **Capital social e empreendedorismo local. Projeto de Pesquisa Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME Brasileiras.** UFRJ/IE – RedeSist – FINEP – SEBRAE: Rio de Janeiro, 2002.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments.** New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas: Fundação Anzolin, 2000.
- American Marketing Association. Disponível em www.marketingpower.com acessado em 21 de fevereiro de 2008.
- AMIT, R. E SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v.14, n.1, Jan., 1993, p.33-46. 1993.
- ANDERSON, G. Industry *Clustering* for Economic Development. **Economic Development Review**. v. 12, n. 12, 26-32. Spring 1994.
- ANDION, C. Análise de redes de desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 17, n. 5, p. 1033-1052, set./out. 2003.
- ANSOFF, H. I. e McDONNEL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** Tradução de Antonio Zoratto Sanvinente e Guilherme Ary Plonky. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35 n.5, p. 113-125, 1957.
- AUSTER, E. R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds.). **Advances in strategic management: interorganizational relations and interorganizational strategies.** Greenwich, Connecticut.: Jay Press, v.13, 10B, p.3-40, 1994.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. e FAYARD, P. Ampliação interorganizacional do conhecimento: O caso das redes de cooperação. **REAd** – Edição 43 Vol. 11 No. 1, jan-fev 2005.
- BALESTRO, M. V.; MESQUITA, Z. Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002. 1 CD-ROM.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B. Buscando Vantagem Competitiva Internamente. In Mintzberg, H et al. **O processo da estratégica: conceitos, contextos e casos selecionados.** p. 101-104. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- _____. **Gaining and sustaining competitive advantage.** Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

_____. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 2. ed. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley Publishing Company Inc, 2002.

_____. Looking Inside for Competitive Advantage. **Academy of Management Executive**, vol. 9 (4), p. 49-61. 1995.

BARROS, A. R. Raízes Históricas das Idéias que Subsidiaram as Políticas de *Clustering*. **Revista de Economia Política**, vol. 22, nº 1 (85), 131-142, janeiro-março/2002.

BASSO, D.; SILVA NETO, B.; STOFFEL, J. Concentração e especialização em setores industriais na região Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul. **Indicadores econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 33, n. 3, p. 163-174, 2005.

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. Á. e ESTIVALETE, V. de F. B. Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia de pesquisa: monografia, dissertação e tese**. São Paulo: Atlas, 2007.

BOEHS, C. G. E. e SEGATTO-MENDES, A. P. Cooperação entre Empresas para Desenvolvimento Tecnológico: um estudo do monitoramento ao longo das fases do relacionamento. In Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2006, Gramado. **Anais...** Gramado. 2006. 1 CD-ROM

BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, dec. 2004.

BRINKERHOFF, Derick W. State-civil society networks for policy implementation in developing countries. **Policy Studies Review**. Vol. 16, N. 1, p. 123-147, spring 1999.

BUCHANAN, J.; TULLOCK, G. **The calculus of consent**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1962.

BULGACOV, S, et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

BULGACOV, S. **Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná**. São Paulo: EAESP-FGV, Tese de doutorado, 1997.

CARAVANTES, G. R., PANNO, C. C. e KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARDOSO, V. C.; ALVAREZ, R. R.; CAULLIRAUX, H. M. Gestão de competências em redes de organizações: discussões teóricas e metodológicas acerca da problemática envolvida em projetos de implantação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

CARVALHO, L. C. de. Teoria da Firma: a produção e a firma. In **Manual de Economia**. Organizadores PINHO, D. B e VASCONCELOS, M. A. S de. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de Pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**, São Paulo: Atlas, 1998.

CASSIOLATO, J. E. e LASTRES, H. M. M. **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira**. 2000. Disponível em http://www.ie.ufrj.br/revista/pdfs/arranjos_e_sistemas_produtivos_locais_na_industria_brasileira.pdf acessado em 21/01/2008.

_____. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L.; (Org.). **Pequena Empresa – cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. Cap. 1. p. 21 – 35.

CASSIOLATO, J.E.; SZAPIRO, M. “Novos objetivos e instrumentos de política de desenvolvimento industrial e inovativo em países selecionados”. Nota Técnica 13, Estudos Temáticos. In: J. Cassiolato e H. Lastres. **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. São Paulo: Terra e Paz, 2000.

CASTRO, M de. **Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo na Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção da Região de Guarapuava-Pr**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2007. 172 f.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, I. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.

CHAKRAVARTY, B. S.; WHITE, R.E. Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies. In: **Handbook of Strategy and Management**. Edited by: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. London: Sage, 2002.

CHILD, J. Working paper. University Birmingham. Book – **Cooperative Strategy**. February, 2007.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.

CHILD, J; FAUKNER, D. and TALLMAN, S. B. **Coopetative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures**. 2 ed. Oxford University Press. New York, 2005.

CLEGG, S., CARTER, C and KORNBERGER, M. Get up, I feel like being a strategy machine”. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 21-28, 2004.

COCCO, G.; URANI, A.; PATEZ G., A. **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos. O caso da ‘Terceira Itália’**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

COLEMAN, J. S. **Foudations of social theory**. Cambridge, Londres: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

COPELAND, T., KOLLER, T., MURRIN, J. **Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies**. Nova Iorque: John Wiley and Sons, 3a. ed., 2000.

COSER, C. **Relações Interorganizacionais e Estruturas Institucionais: um estudo no Espaço Social de Videira**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2003. 339 f

COSTA, L. S. de V. Por Que, Com Quem, Como, Quando, Até Quando? Estratégias Colaborativas: a Quantas Anda essa “Colcha de Retalhos”. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

- CRESWELL, J. C. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativa, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CUNHA, C. R. Perspectivas teóricas de análise das relações interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. **Anais...** Recife. 2002. 1 CD-ROM.
- DANTAS, A.; KERTSNETZKY, J.; PROCHNIK, V. Empresa, indústria e mercados. In: Kupfer, D. e Hansenclever, L. (orgs.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, p. 37–52, Oct. 1994
- DENIS, J. L; LANGLEY, A. e ROULEAU, L. **Studying strategizing in pluralistic contexts: a methodological agenda**, 2004. Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org>. Acesso em: 01/02/2008.
- DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v. 17, Special Issue, p. 55-83, Summer, 1996.
- DROUVOT, H; FENSTERSEIFER, J. E. O Papel das Redes de Cooperação nas Políticas de Inovação Tecnológica das Pequenas e Médias Empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2002. Salvador. **Anais...**Salvador. 2002. 1 CD-ROM.
- ERNST, D., **Inter-firm Networks and Market Structure: Driving Forces, Barriers and Patterns of Control**, CA: University of California, 1994.
- ESTIVALETE, V de F. B e PEDROZO, E. A. Em Busca da Ação Coletiva: Estratégias de Aprendizagem Interorganizacional adotadas pelas Organizações que estabelecem Relacionamentos Horizontais em Redes. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2006. Salvador. **Anais...**Salvador. 2006. 1 CD-ROM.
- FENSTERSEIFER, J. E. e WILK, E. O. Visão da Firma Baseada em Recursos, *Clusters* e Performances: um estudo no setor Vitivinícola do RS. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2005. Brasília. **Anais...**Brasília. 2005. 1 CD-ROM.
- FERRAL, O. C. e HARTLINE, M. D. **Marketing Strategy** (título do original). 3. ed. Pioneira Thompson Learning, 2005.
- FESER, E. J e BERGMAN, E. M. National Industry *Cluster* Templates: a Framework for Applied Regional *Cluster Analysis*. **Regional Studies**, v. 34, n. 1, p 1-19. Feb. 2000.
- FIEP. **Observatório da Indústria**. Novembro/dezembro 2007. Curitiba: 2007.
- FIGUEIREDO, R. S. e ZAMBOM, A. C.. A empresa vista como elo da cadeia de produção e distribuição. In **Teoria e Prática da Administração; artigos selecionados da Revista de Administração da USP**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FISCHER, T. Gestão contemporânea, Cidades Estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local. In. Tânia (org.). Gestão estratégica: **Cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 1996.
- FLEURY, A, FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FOMBRUN, C. J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard. 1996.
- _____. Strategies for Network research in organizations. **Academy of Management Review**, v. 7, p. 280-291, 1997.
- GALVÃO, O. J. de A. "**Clusters**" e distritos industriais: um estudo de caso em países selecionados e implicações de políticas. Planejamento e Políticas Públicas, Brasília: IPEA, n.21, p.3-50, jun.2000.
- GARÓFALO, G. de L. e CARVALHO, L. C. de. **Teoria Microeconômica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GASPARINO, M. F. Análise de Relatórios de Sustentabilidade, com Ênfase na GRI: Comparação entre Empresas do Setor de Papel e Celulose dos Estados Unidos e Brasil. In ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2006. Salvador. **Anais...Salvador**. 2006. 1 CD-ROM.
- GERINGER, J. M.; HEBERT, L. Control and performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 2, p. 235-254, 1989.
- GHEMAWAT, P e PISANO, G. Sustaining Superior Performance: commitments and capabilities. **Harvard Business School Note**. v. 9, July, 1997.
- _____. Sustentando o Desempenho Superior: comprometer e capacidades. In Mintzberg, H et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. p. 101-104. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 1991.
- GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n], 2000.
- GOBE, A. C. et al. **Gerência de Produtos**. MOREIRA, J. C. T. (coordenador). Editora Saraiva: São Paulo. 2004.
- GODÓI, C. e MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. in GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R E SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. Saraiva. São Paulo, 2006.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995c.
- _____. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./apr. 1995a.
- _____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p.481-510, 1985.
- GRANT, R. M. Corporate Strategy: Managing Scope and Strategy Content. In: **Handbook of Strategy and Management**. Edited by: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. London: Sage, 2002.

- GRI. Global Reporting Initiative. **Sustainability reporting guidelines**. Disponível em acessado em 13 de julho de 2008.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.
- GULATI, R. NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.21, p. 203-215, 2000.
- HAIR, Jr. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H. e SAMOUEL P, 2005. **Fundamento de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAKANSSON, H.. SHARMA, D. D. Strategic Alliances in a Network Perspective. In:
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HALLINEN, A. e J.-A.TÖRNROOS. The Role of Embeddedness in the Evolution of Business Networks, **Scandinavian Journal of Management**, v. 14, n. 3, pp. 187-205. 1998
- HAMEL, Gary; PRAHALAD C. K. **Competindo Pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.
- HARRIGAN, K. R. Joint ventures and competitive strategy. **Strategy Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 141-158, mar./apr. 1988.
- HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**. V. 20, n. 4. p. 986-1014, out. 1995.
- HASTENREITER FILHO, H. N.; SOUZA, C. M. Redes de cooperação no contexto das políticas públicas: aspirações e resultados dos principais programas nacionais. In ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2004. Curitiba. **Anais...Curitiba**. 2004. 1 CD-ROM.
- HAYASHI JUNIOR, P. **Recursos e Competências nas Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias: Estudo Comparativo de Casos**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2002. 143 f.
- HAYASHI, JUNIOR, P.; BARANIUK, J e BULGACOV, S. A. Recursos e Competências nas Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias: estudo comparativo de casos. In. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. **Anais ... Atibaia**. 2003. 1 CD-ROM.
- _____. Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3. Jul/set, p. 159-179, 2006.
- HEIMERIKS, K. H.; SHREINER, M. The influence of relational quality and alliance capacity on alliance performance: a conceptual framework. In: Annual International Conference Of The Strategic Management Society, 22., 2002, Paris. **Anais...** Paris: Strategic Management Society, 2002.
- HEREK, M; COLLA, J. E. e PIRANI, S. L. Criação do conhecimento por meio do modelo de Nonaka para a pequena empresa: estudo de caso da Empresa Jumoser. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2008. Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte. 2008. 1 CD-ROM.

HOLLIDAY, C.; SCHMIDHEINY, S.; WATTS, P. **Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in smallfirm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

IPARDES (a). **Arranjo produtivo local Metais Sanitários de Loanda e Região: estudo de caso**. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. – Curitiba: IPARDES, 2006 a. 57p.

_____. **Identificação, caracterização, construção de tipologia e apoio na formulação de políticas para os arranjos produtivos locais (APLS) do Estado do Paraná: diretrizes para políticas de apoio aos arranjos produtivos locais**. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. Curitiba: 2006 b. 61 p.

_____. **Arranjos produtivos locais e o novo padrão de especialização regional da indústria paranaense na década de 90**. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Curitiba: IPARDES, 2003. 95 p.

JAPPUR, R. F.; CAMPOS, L. M. de S.; HOFFMANN, V. E. e SELIG, P. M. A Sustentabilidade Corporativa Frente às Diversas Formações de Cadeias Produtivas Segundo a Percepção de Especialistas. In Encontro de Estudos em Estratégia, 2007. São Paulo. **Anais....** São Paulo, 2007. 1 CD-ROM

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

_____. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005.

_____. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JENSEN, M. Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function. **European Financial Management**, v. 7, n. 3, Set. 2001.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **The academy of management review**. Vol. 22, Nº. 4, p.991-945, Out. 1997.

KAPLAN, R.S. e NORTON, D. P. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 344 p.

KAYO, E. K, KIMURA, H, MARTIN, D. M. L e NAKAMURA, W. T. Ativos intangíveis, Ciclo de Vida e Criação de Valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3. Jul/Set, p. 73-90, 2006.

KIM, D.H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 1, n. 35, p. 37-50, 1993.

KLOTZLE, M. C. Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1. Jan/Abr, p. 85-104, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo. Prentice Hall, 2002.

LAZARINI, S. G. Redes de Proprietários no Brasil como “Mundos Pequenos”. **RAE Eletrônica**, v. 6, n. 1, art. 6, jan/jul, 2007.

LICZBINSKI, C. R.; BITTENCOURT, S. A. M. Avaliação do sucesso das redes de cooperação de pequenas e médias empresas: uma proposta inicial de informações básicas para empresas comerciais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003. 1 CD-ROM.

LIMEIRA, T. M. V. Fundamentos de Marketing. In **Gestão de Marketing**. Coordenação Sergio Roberto Dias. São Paulo. Saraiva, p. 1-15. 2005.

LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. Avaliação de desempenho organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003. 1 CD-ROM.

LUO, Y. Coopetition in International Business. **Copenhagen Business School Press**. Copenhagen. 2004.

_____. Partner selection and venturing success: The case of joint ventures with firms in the People's Republic of China. **Organization Science**, v. 8, n. 6, p. 648-662, nov./dec. 1997.

MACHADO, A. C. M. **Relações Interorganizacionais, Conteúdo Estratégico e Resultados: Estudo Exploratório em Organizações do Terceiro Setor do Estado do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2003. 160 f.

MACKEY, A, MACKEY, T B. e BARNEY, J. Corporate Social Responsibility and Firm Performance: investor Preferences and Corporate Strategies. **Academy of Management Review**, v. 32, n 3, p. 817-835, 2007.

MAGRETA, J. e STONE, N. **O que é gerenciar e administrar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MAY, T. Pesquisa social: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEIRELLES, A. de M. e GONÇALVES, C. A. Uma Abordagem para Estratégia Utilizando Analogias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis. 2000. 1 CD-ROM.

MILANI, C. e SOLINÍS, G. Pensar a democracia na governança mundial: algumas pistas para o futuro. In: C. Milani; C. Arturi e G. Solinís. **Democracia e governança mundial. Que regulações para o século XXI?** Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 2002.

MINTZBERG, H. Cinco Ps para Estratégia. In Mintzberg, H et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. p. 24-29. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: LAMB. R. B.; SHRIVASTAVA, P. (Eds.). **Advances in strategic management**. v. 5, Greenwich, Conn: Jay Press, p. 1-67, 1988.

- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORATELLI R. F. e SOUZA, M. J. B. de. A Responsabilidade Social no Setor Hoteleiro de Santa Catarina: uma Aplicação da Análise Fatorial. In. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais ...** Salvador. 2006. 1 CD-ROM.
- MORENO, R., PACI, R. e USAI, S. Geographical and Sectoral *Clusters* of Innovation in Europe. **Ann Reg Sci**. 39:715–739. Springer-Verlag. 2005.
- MOTTA, F. C. P e VASCONCELOS, I. F. G de. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N. & ECCLES, R. G. (ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: **Harvard Business School Press**, 1992, p. 1-22.
- NORTH, D. **Structure and change in economic history**. New York: W.W. Norton, 1981.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 1-26, 1998.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
- OLSON, M. **The logic of collective action**. Cambridge: Harvard University Press, 1965.
- PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 794-829, aug. 1993.
- PEIXOTO, F, M., PINTO, K. C. R. e REIS, E. A. dos. Controle Interno e Avaliação de Desempenho através de Indicadores Operacionais em uma Instituição Pública: uma Proposta para a FAPEMIG. In. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais ...** Brasília. 2005. 1 CD-ROM.
- PEREIRA, B. A. D, VISENTINI, M. S. e VENTURINI, J. C., Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede. In. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais ...** Salvador. 2006. 1 CD-ROM.
- PEREIRA, B. A. D. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais ...** Brasília. 2005. 1 CD-ROM.
- PETTIGREW, A.M. The Character and Significance of Strategy Process Research. England: **Strategic Management Journal**. v. 13, p 5-16, 1992.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. Nova York: Harper and Row, 1978.
- PORTER, M. E. “What is Strategy?” **Harvard Business Review**, p. 61-78, 1996.
- _____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In Mintzberg, H et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. p. 95-101. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Campus. 2004.

_____. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. **Harvard Business Review**, p 79-93. January 2008.

PORTER, M. E. and REINHARDT, F. L.. A Strategic Approach to Climate. **Harvard Business Review**, p. 22-26, October 2007.

PORTER, M. E. e KRAMER, M. R. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, p. -92. December 2006.

PORTER, M.E.; LINDE, Claas van der. Verde e competitivo. In: PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 371-397.

PROVAN, K. G.; MILWARD, H. B. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 1-33, mar. 1995.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. (Trad. Luiz Alberto Monjardim). 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

PYKA, Andreas, WINDRUM, Paul. The self-organisation of strategic alliances. **Econ. Innov. New Tech**. Vol.12(3), p. 245-268. 2003.

QUINN, J. B. Estratégias para Mudança. In Mintzberg, H et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. p. 29-34.. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

QUINN, J. B; DOORLEY, T. L. e PAQUETTE, P.C. Além de Produtos: Estratégia Baseada em Serviços. In: MONTGOMERY, C. e PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RAY, G., MUHANNA, W. A. e BARNEY, J. Competing with IT: the Role of Shared IT-Business Understand. **Communications of the ACM**, v. 50, n. 12. Dez, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

RISSETE, C. R. A experiência da Rede APL em prol do desenvolvimento regional. **Observatório da Indústria**. Julho/agosto 2007. Curitiba: 2007.

RODRÍGUEZ-POSE, A. ; STORPER, M. Better rules or stronger communities? On the social foundations of institutional change and its economic effects. **Economic Geography**; Jan 2006; 82, 1, p. 1-25.

ROSSETTO, C. R. e CRUZ, C. M. L. O Estudo da Indústria de Móveis de Lagoa Vermelha, Baseado na Competitividade Sistêmica, Segundo o Modelo IAD, na Percepção dos Representantes do Nível Micro. **Teoria e Evidência Econômica**, v.13, n.24, maio 2005. Passo Fundo-RS.

ROWLEY, Timothy J. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. **The academy of management review**., Vol. 22, N°. 4, p.887-910, Out. 1997.

SANTANA, A. C. de e SANTANA, Á. L. de. Mapeamento e Análise de Arranjos Produtivos Locais na Amazônia. **Teoria e Evidência Econômica**. v.12, n.22, maio 2004. Passo Fundo-RS.

SCHREIBER, D e PEDROZO, E. A. A Análise da Especificidade de Concepção Estratégica de Três Subsidiárias de Empresas Multinacionais. In Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2007. 1 CD-ROM.

SCOTT, W. R. The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In: Meyer, J.W. & Scott, W.R. **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications. 1983

SEFA. Estruturação e Implementação de Projetos de Desenvolvimento do APL de Metais Sanitários de Loanda e Região. **Secretaria Estadual da Fazenda**. Loanda: 2007

SILVA, J. F; MOTTA, P C e COSTA, L. S. de V. O Coalinhamento entre as Estratégias Competitivas e Colaborativas como Forma de Influenciar o Ambiente e Melhorar o Desempenho de Empresas. In Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2007. 1 CD-ROM.

SPÍNOLA, M. R. de P. e TROSTER, R. L. Estruturas de Mercado. In **Manual de Economia**. Organizadores PINHO, D. B e VASCONCELOS, M. A. S de. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

STAINSACK, C. Cooperação Estratégica em arranjos produtivos locais: a experiência da metodologia Investigação Apreciativa no planejamento do desenvolvimento industrial no Estado do Paraná. XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. **Anais...**ALTEC. Salvador. 2005.

STEINER NETO, Pedro. **Material de apostilado de Estatística**. UFPR. Curitiba, 2007

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WANG, H e BARNEY, J. Employee Incentives to Make Firm-specific Investments: implications for Resource-Based Theories of Corporate Diversification. **Academy of Management Review**, v. 31, n 2, p. 466-476, 2006.

WEGNER, D.; DAHMER, L. V. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004. 1 CD-ROM.

WERNEFELT B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v 5, p 171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. Pioneira Thomson Learning. 173 p. São Paulo: 2002.

_____. Strategy after modernism: recovering practice. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 62-68, 2004.

_____. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**. Vol 1(1), p. 119-127, February, 2003.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. **Anais...** EGOS Colloquium, Ljubljana, Slovenia, July 2004.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.** New York: The Free Press, 1985, 450 p.

_____. **The Mechanisms of Governance.** New-York: Oxford University Press, 1996.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 14-20, 2004.

WOITCHUNAS, L. F.; SAUSEN, J. O. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes de cooperação e suas relações com o desenvolvimento local e regional. In. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais ... Brasília.** 2005. 1 CD-ROM.

YAN, A.; GRAY, B. Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: a comparative case study. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1478-1517, dec. 1994

APÊNDICE 1 – CATÁLOGOS, DOCUMENTOS E NOTÍCIAS ANALISADAS.

Catálogos de Produtos analisados

CAT 01 – Metais Leão – Catálogo de Produtos
CAT 02 – Metais Leão – Catálogo de Produtos
CAT 03 – Fort Metais (Campeã) – Catálogo de Produtos
CAT 04 – Metais Supremo – Catálogo de Produtos
CAT 05 – Metais Talita – Catálogo de Produtos
CAT 06 – Metais Talita – Catálogo de Produtos
CAT 07 – Metais Talita – Catálogo de Produtos
CAT 08 – Águia Metais – Catálogo de Produtos
CAT 09 – Águia Metais – Catálogo de Produtos
CAT 10 – Rainha Metais – Catálogo de Produtos
CAT 11 – Delta Metais – Catálogo de Produtos
CAT 12 – Metrox – Catálogo de Produtos
CAT 12 – Metais Pérola – Catálogo de Produtos
CAT 13 – JF Metais – Catálogo de Produtos
CAT 14 – Brasil Metais – Catálogo de Produtos
CAT 15 – Imperatriz Metais – Catálogo de Produtos

Documentos analisados

Estatuto AIMESSALOR
Estatuto AIMES-ADR

Notícias analisadas

NOT 01 – Perito francês critica ausência de regulamentação
16/08/2007 Sistema FIEP On-line
NOT 02 – SENAI promove Clínica Tecnológica no Noroeste
06 a 31/08/2007 Nosso Sistema (SENAI) Edição 165
NOT 03 – Perito francês orienta indústrias do APL
13 a 19/08/2007 Nosso Sistema (SENAI) Edição 166
NOT 04 – Arranjo Produtivo de Metais Sanitários melhora produtos

03/08/2007 AE Notícias On-line

NOT 05 – APL de metais sanitários do Paraná terá apoio técnico

03/08/2007 CNI On-Line

NOT 06 – APL de Metais Sanitários melhora produtos e processos

04/08/2007 Paraná Shop On-line

NOT 07 – APL de Metais Sanitários na Região de Loanda melhora produtos e processos

05/08/2007 Diário do Noroeste On-Line

NOT 08 – Arranjo Produtivo de metais sanitários melhora produtos

05/08/2007 Diário Popular

NOT 09 – Perito Francês orienta indústrias do APL de Loanda à Exportação

09/08/2007 Paraná Shop On-Line

NOT 10 – Metais Sanitários

09/08/2007 Documento Reservado On-line

NOT 11 – Fábricas de Loanda recebem consultoria para conseguir exportar

09/08/2007 Bom Dia Paraná (Reportagem)

NOT 12 – Perito Francês orienta indústrias do APL de Loanda

10/08/2007 Folha de Londrina On-line

NOT 13 – Perito francês orienta indústrias do APL de Loanda à Exportação

10/08/2007 Diário do Noroeste On-line

NOT 14 – Paraná – APL beneficia indústria de metais sanitários de Loanda

13/07/2007 Fonte: n/d

NOT 15 – Projeto do IEL apóia APLS de Cascavel, Loanda e Colombo
s/d Assessoria de Comunicação de FIEP

NOT 16 – Programa do Sistema Fiep de apoio aos APLs completa três anos

28/03/2007 FIEP

NOT 17 – Pólo de Loanda produz metais sanitários para todo o Brasil e países do Mercosul
09/07/2007 NetMarinhao

NOT 18 – Pólo de Loanda produz metais sanitários para todo o Brasil e países do
MERCOSUL
s/d FIEP

NOT 19 Paraná apresenta relatório preliminar de “Arranjos Produtivos”

30/07/2005 Fonte: n/d

NOT 20 Perito Francês presta consultoria às indústrias do APL de
s/d Eduardo Nunes/Fiepr

NOT 21 Indústrias de metais sanitários recebem consultoria especializada

s/d Fonte n/d

NOT 22 Economia

26/12/2007 ANBA/FIEP

NOT 23 Encontro promove integração entre arranjos produtivos

s/d ASN/PR

NOT 24 Arranjos impulsionam desenvolvimento do Paraná

25/02/2008 Agência Estadual de Notícias

NOT 25 Arranjo Produtivo Local de Metais, de Loanda e Região

16/05/2006 Fonte: n/d

NOT 26 APLs mobilizam indústrias do interior do Paraná

29/12/2004 O Estado do Paraná

NOT 27 Pólo de metais sanitários gera empregos em todo o Noroeste

20/10/2006 Fonte: n/d

NOT 28 APL de Loanda completa 3 anos

17/03/2008 Paraná TV (Reportagem)

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA, OBSERVAÇÕES E ANÁLISE DOCUMENTAL.

Como é caracterizado o APL de Metais Sanitários através de suas práticas e conteúdo estratégico?

Práticas organizacionais da empresa

Conteúdo Estratégico

Produto

Mercado

Resultado

Foco

Como são as estruturas e o perfil dos relacionamentos econômicos, sociais e informacionais entre as organizações que compõem o APL de Metais Sanitários de Loanda?

Estrutura do Relacionamento

Perfil do Relacionamento

Econômico

Social

Informacional

Quais são as principais práticas estratégicas de colaboração e competição sob as perspectivas econômicas, sociais e informacionais existentes no APL de Metais Sanitários?

Práticas de Colaboração

Econômico

Social

Informacional

Práticas de Competição

Econômico

Social

Informacional

Quais práticas estratégicas colaborativas e competitivas estão que estão afetando o conteúdo estratégico das organizações que compõem a rede?

Novos fornecedores

Conteúdo Estratégico

Novos Produtos

Novos Mercados

Novos Resultados

Novos Focos

Quais os efeitos das práticas estratégicas de colaboração e competição das organizações que compõem o APL de Metais Sanitários sobre o conteúdo estratégico, tanto individualmente quanto coletivamente?

Novos fornecedores

Conteúdo Estratégico

Novos Produtos

Novos Mercados

Novos Resultados

Novos Focos

Lembretes:

Evitar perguntas dirigidas



Você mencionou tal assunto, poderia me explicar algo mais sobre ele?

O que o Senhor (a) pensa sobre tal assunto?

O que o Senhor (a) acha da possibilidade...?

O que o Senhor (a) fez em determinada situação...?

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

	<p>Universidade Federal do Paraná</p> <p>Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração</p> <p>Mestrado e Doutorado em Administração</p> <p>Área de Concentração: Estratégia e Organizações</p>	
---	--	---

DADOS DA COLETA

Data e hora da coleta _____

Tempo gasto para responder o questionário: _____

Nome da Empresa: _____

Nome do respondente: _____

Idade do Respondente _____

Nome do responsável pela coleta: _____

O EMPRESÁRIO

1. Qual sua atividade anterior à criação da empresa? _____

2. Qual a idade da empresa? anos

3. Há quanto tempo dirige esta empresa? anos

4. Quantas horas diárias o Sr (a) trabalha? horas/dia

5. As decisões importantes para o futuro da sua empresa precisam passar pelo senhor? ☐ Sim ☐ Não

6. Qual o seu nível de escolaridade? _____

7. Sexo ☐ Masculino ☐ Feminino

8. Possui sócios na sua empresa ☐ Sim ☐ Não

9. Quantidade de sócios da empresa _____

10. Possui familiares nos cargos gerenciais? ☐ Sim ☐ Não

11. Possui familiares de outros sócios em cargos gerenciais?
☐ Sim ☐ Não

Qual o grau de importância dos elementos a seguir para uma tomada de decisão importante?

GRAU DE IMPORTÂNCIA					
Situações/envolvidos	Nenhuma Importância	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
	1	2	3	4	5
12 Concorrentes					
13 Funcionários					
14 Órgãos ambientais					
15 Comunidade					
16 Legislação					
17 Família					

Quais comportamentos o senhor (a) adota quando precisa tomar uma decisão muito importante para a sua empresa?

FREQÜÊNCIA					
	Nunca				Sempre
	1	2	3	4	5
18	Procura ficar sozinho				
19	Procura conversar com pessoas fora do ramo				
20	Procura conversar com familiares				
21	Procura tirar uma folga				
22	Procura viajar sozinho				
23	Procura fazer um Happy Hour				
24	Procura ler				
25	Procura a igreja				
26	Procura conversar com empregados de outras empresas				
27	Procura conversar com pessoas do ramo				
28	Procura conversar com seus empregados				

29. As empresas de Metais Sanitários possuem muito poder na região.

Discordo totalmente				Concordo totalmente
1	2	3	4	5

30. Os empresários de Metais Sanitários na região possuem muito poder.

Discordo totalmente				Concordo totalmente
1	2	3	4	5

A EMPRESA

31. Número de empregados empregados

32. Empregados na área administrativa empregados

33. Faturamento R\$

34. É associadas à AIMES-ADR? ☐ Sim ☐ Não

34a. Quanto ao conteúdo estratégico ☐ Ativa ☐ Reativa

35. O Departamento de Vendas da empresa é?

☐ Interno ☐ Externo (representantes) ☐ Parte interna e parte externa

36. Caso o departamento de vendas seja misto, qual a porcentagem de vendas internas e externas?

% Interno % Externo (representantes)

37. A empresa efetua vendas para empresas atacadistas?

☐ Sim ☐ Não

38. A empresa efetua vendas diretas aos depósitos de materiais de construção (varejo)?

☐ Sim ☐ Não

39. Qual a porcentagem de vendas feita no atacado e no varejo?

% Atacado % Varejo

40. O seu ideal em vendas é atender ao varejo?

Discordo totalmente				Concordo totalmente
1	2	3	4	5

41. O seu ideal em vendas é ter representantes próprios?

Discordo totalmente				Concordo totalmente
1	2	3	4	5

42. Os resultados econômicos da sua empresa são:

Pouco satisfatórios				Muito satisfatórios
1	2	3	4	5

43. Em sua opinião, os resultados econômicos das outras empresas do ramo são:

Pouco satisfatórios				Muito satisfatórios
1	2	3	4	5

44. Caso não houvesse outras empresas de Metais Sanitários na região, o seu resultado econômico seria:

Muito inferior	Inferior	Igual	Superior	Muito superior
1	2	3	4	5

45. A colaboração entre as empresas de Metais Sanitários da região contribui para o resultado econômico da sua empresa?

Discordo totalmente		Concordo		Concordo totalmente
1	2	3	4	5

46. Em relação ao meio ambiente, comparando com o passado, o Sr (a) acha que a situação atual é:

Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
1	2	3	4	5

47. A colaboração entre as empresas contribuiu para melhorar a situação ambiental?

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Dos relacionamentos abaixo, quais os tipos de relação a sua empresa tem com outras empresas da região?

48. A sua empresa possui alguma relação formal (contratos, parcerias, sociedade) com outra empresa?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não

49. Sociedade em outra empresa

50. Divisão de máquinas e equipamentos

51. Realiza terceirização de parte da produção de outras empresas

52. Faz peças terceirizadas para outras empresas

53. Compra peças e componentes de outras empresas

54. Vende peças para outras empresas

55. Troca peças, componentes, sucata ou produtos?

56. Realiza treinamento de funcionários em conjunto?

Quando o senhor (a) procura ou é procurado por outra empresa, qual a importância de cada situação para efetuar uma transação

GRAU DE IMPORTÂNCIA

	Situações/envolvidos	Nenhuma Importância	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
		1	2	3	4	5
57	Turbulência no mercado mundial					
58	Aumento da concorrência					
59	Redução de custos através de ganho de escala					
60	Rápido aumento da tecnologia					
61	Crescente necessidade de investimentos					
62	Necessidade de lançar novos produtos					
63	Posse de recursos por outras empresas					
64	Aprendizagem					
65	Dividir os riscos					
66	Mudança rápida no mercado					
67	Minimização de custos					
68	Aumento da produtividade					
69	Retorno de investimentos próprios					

Quando o senhor tem um problema operacional na empresa, qual a importância de cada um dos elementos abaixo?

GRAU DE IMPORTÂNCIA

	Situações/envolvidos	Nenhuma Importância	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
		1	2	3	4	5
70	Conhecimento do empresário					
71	Conhecimento dos empregados					
72	Informações obtidas em outras empresas					
73	Ex-funcionários					
74	Clientes					
75	Fornecedores de peças					
76	Fornecedores de máquinas e equipamentos					

77. Qual a importância dos fornecedores locais de peças para a criação de novos produtos?

Pouco importante				Muito importante
1	2	3	4	5

78. Qual a importância dos fornecedores locais de serviços ("terceirizadas") para a criação de novos produtos?

Pouco importante				Muito importante
1	2	3	4	5

79. Qual a importância das outras empresas locais do mesmo ramo na criação de novos produtos?

Pouco importante				Muito importante
1	2	3	4	5

80. Qual a importância da sua empresa estar localizada na região?

Pouco importante				Muito importante
1	2	3	4	5

81. Qual o grau de importância do atingimento de resultados coletivos tem na sua tomada de decisão?

Pouco importante				Muito importante
1	2	3	4	5

APÊNDICE 4 – ENTREVISTAS REALIZADAS

Entrevistado	Associado?	Cargo
Entrevistado 01	Sim	Sócio – Gerente principal
Entrevistado 02	Sim	Sócio – Gerente principal
Entrevistado 03	Sim	Sócio – Gerente principal
Entrevistado 04	Sim	Sócio – Gerente principal
Entrevistado 05	Sim	Sócio – Gerente principal
Entrevistado 06	Não	Sócio – Gerente principal
Entrevistado 07	Não	Sócio – Gerente principal
Entrevistado 08	Não	Sócio – Gerente principal
Entrevistado 09	Não	Sócio – Gerente principal
Entrevistado 10	Não	Secretário Geral da governança
Entrevistado 11	Sim	Sócio – Gerente principal
Entrevistado 12	Não	Sócio – Gerente principal

APÊNDICE 5 – ROL DE QUESTIONÁRIOS APLICADOS

Questionário	Associado?	Ativa ou Reativa	Cargo
Q01	Não	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q02	Sim	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q03	Não	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q04	Sim	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q05	Não	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q06	Não	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q07	Sim	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q08	Sim	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q09	Sim	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q10	Não	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q11	Sim	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q12	Sim	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q13	Sim	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q14	Sim	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q15	Não	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q16	Não	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q17	Não	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q18	Não	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q19	Sim	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q20	Não	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q21	Não	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q22	Não	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q23	Não	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q24	Sim	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q25	Não	Ativa	Sócio – Gerente principal
Q26	Não	Reativa	Sócio – Gerente principal
Q27	Sim	Reativa	Sócio – Gerente principal
Q28	Não	Reativa	Sócio – Gerente principal
Q29	Sim	Reativa	Sócio – Gerente principal
Q30	Não	Reativa	Sócio – Gerente principal
Q31	Não	Reativa	Sócio – Gerente principal
Q32	Não	Reativa	Sócio – Gerente principal
Q33	Não	Reativa	Sócio – Gerente principal
Q34	Não	Reativa	Sócio – Gerente principal

APÊNDICE 6 – INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Texto	Estratégia			Re de	Conteúdo Estratégico			
	Comp.	Colab.	Prática		Prod uto	Mer cado	Resu ltado	Foco
		R			R			O
	I	R					R	
	O			O			r	



Categorização X Entrevista XX

Legenda:

O – Nível de Análise: Organização

I – Nível de Análise: Indivíduo

R – Nível de Análise: Rede

	<p align="center">Universidade Federal do Paraná Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração Mestrado em Administração Área de Concentração: Estratégia e Organizações</p>	
---	---	---

Mestrado em Administração – UFPR/CEPPAD

Curitiba, julho de 2008.

Prezado senhor;

Estamos desenvolvendo, junto ao centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da UFPR – CEPPAD, uma dissertação em nível de Mestrado na área de Estratégias e Organizações com proposta de estudar os Arranjos Produtivos Locais do Paraná com base em suas estratégias Competitivas e Colaborativas e de que forma atuam sobre o Conteúdo Estratégico das empresas que compõem o Arranjo Produtivo Local de Metais Sanitários.

Será um estudo cujos resultados possibilitarão maior compreensão da complexa dinâmica de relacionamentos inter-organizacionais das empresas que compõem um APL. Para atingirmos nosso objetivo, serão necessárias algumas entrevistas com gestores das empresas que compõem o APL, assim como a aplicação de questionários relacionados com os tópicos da pesquisa em questão, fornecendo informações imprescindíveis para a viabilidade da pesquisa. No ensejo, asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, com o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo. O CEPPAD se compromete, ainda, a colocar a dissertação de mestrado resultante à disposição das organizações. Lembramos que os nomes das organizações não serão divulgados publicamente, tampouco a identidade dos respondentes.

Na expectativa de melhor atenção a nosso pleito, antecipamos nossos agradecimentos e colocamos-nos à disposição para quaisquer esclarecimento complementares que se apresentem como necessários.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Sergio Bulgacov